PROZESSORIENTIERTE BERATUNG IM STRATEGISCHEN MANAGEMENT

INAUGURAL-DISSERTATION
zur Erlangung des Grades Doctor rerum politicarum
(Dr. rer. pol.)
an der Ludwig-Maximilians-Universität München

vorgelegt von
Diplom-Kaufmann Petra Fleischmann
München 1984

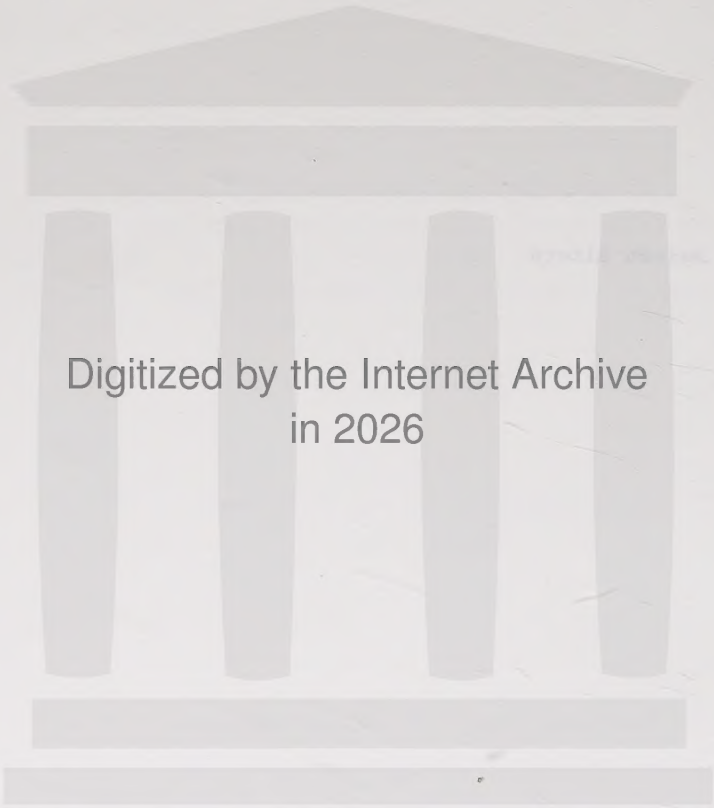
PROZESSORIENTIERTE BERATUNG IM STRATEGISCHEN MANAGEMENT

INAUGURAL-DISSERTATION
zur Erlangung des Grades Doctor rerum politicarum
(Dr. rer. pol.)
an der Ludwig-Maximilians-Universität München

vorgelegt von
Diplom-Kaufmann Petra Fleischmann
München 1984

Referent: Prof. Dr. Werner Kirsch
Korreferent: Prof. Dr. Eberhard Witte
Promotionsabschlußberatung: 25. 7. 1984

Meinen Eltern


Digitized by the Internet Archive
in 2026

https://archive.org/details/IA41534923_0003

Vorwort

In der letzten Zeit erfahren Gedanken der Strategischen Planung innerhalb der Unternehmensführung zunehmende Aufmerksamkeit. Ein diesbezüglicher Bedarf wird auch durch eine kürzlich erstellte Studie zum Stand der Strategischen Unternehmensführung in der BRD und West-Berlin bestätigt.[1] Argumente, wie etwa die notwendige Hinzunahme einer langfristigen und insbesondere auch unternehmensexternen Sichtweise, fehlende Gesamtsicht des Unternehmens, mangelnde Abstimmung strategischer Entscheidungen in Teilbereichen des Unternehmens u.v.m. werden als Gründe für die Einführung einer Strategischen Planung genannt.

Wenngleich die Mehrzahl aller Unternehmen heute strategisch denkt (mit und ohne eine institutionalisierte Strategische Planung), erfordert die Einführung und Weiterentwicklung einer institutionalisierten Strategischen Planung oder gar umfassender Gedanken eines Strategischen Managements ein spezifisches Know how, das selten in den Unternehmen selbst vorhanden ist. Die Konsequenz ist die Hinzuziehung externer Berater. Der Boom der Beratungsbranche speziell im Bereich der Strategischen Unternehmensführung steht kennzeichnend für diese Tatsache.

Ein Beispiel für einen solchen Bedarf an externer Unterstützung stellt ein Beratungsprojekt dar, das Mitte 1981 bis Anfang 1982 durchgeführt wurde und im Sinne einer Aktionsforschung die Einführung eines Strategischen Managements in zwei Unternehmen zur Aufgabe hatte.

---

1) Vgl. Esser et al. (1983)

Vor allem in einem der beiden Unternehmen bestand ein relativ hoher Problemdruck, der eine Veränderung im Unternehmen dringend erforderlich machte. Die Mitarbeiter zeigten dort eine hohe Kooperationsbereitschaft gegenüber den Beratern und das Verlangen nach einer Partizipation an der Problemlösung, um diese zu verstehen und zu erlernen. Erfolgreiches Lernen stellt den selbständigen Nachvollzug der Prozesse sicher und ermöglicht damit auch langfristige organisatorische Wandlungsprozesse. Für die Berater brachten diese unerwarteten Anforderungen eine Korrektur in der Beratungskonzeption mit sich. Während das Beratungsprojekt ursprünglich eher im Sinne einer klassischen Beratung, d.h. mit einem vorrangigen Interesse an der inhaltlichen Problemlösung angelegt war, wurde nun die Notwendigkeit zu einer stärkeren Betonung der ablaufenden Prozesse erkannt.

Die Konsequenz war eine differenzierte Rollenvergabe. Der Berater übernahm dabei die Moderatorfunktion im Prozeßablauf und die Schulung des Klienten bezüglich der neuen Methodik bei gleichzeitiger inhaltlicher Abstinenz, während die inhaltliche Verantwortung dem Klienten übertraken wurde. Es zeigte sich auch, daß die inhaltliche Abstinenz nicht in ihrer Idealform einhaltbar ist.

Eine zweite zentrale Erfahrung dieses Projektes war die notwendige Relativierung der inhaltlichen Problemlösung zugunsten einer stärkeren Berücksichtigung der während der Beratung ablaufenden interaktiven Prozesse zwischen den Beteiligten.

Die Interaktion rückt insofern in den Vordergrund des Interesses, als sie die Voraussetzung für das Wechselspiel von Verständigungsprozessen zwischen Berater und Klient darstellt. Diese sind notwendig, um einerseits eine

wechselseitige Rollenausbildung und damit eine Koordination der Verhaltensweisen sicherzustellen und andererseits die zur inhaltlichen Problemlösung notwendigen Methoden und Denkrahmen zu vermitteln. So könnte diese interaktive Verständigung zwischen Berater und Klient als "conditio sine qua non" interpretiert werden, die einer reibungslosen und funktionierenden Beratung zugrundeliegt. Sie ermöglicht eine authentische Problemlösung und Lernprozesse beim Klienten.

Diese Erfahrungen aus dem genannten Beratungsprojekt stellten den auslösenden Faktor für die vorliegende Arbeit dar. Rudimentär fanden sie zunächst ihren Niederschlag in einer im Anschluß an das Beratungsprojekt verfaßten Dokumentation hierzu.[1] Neben der direkten Teilnahme an dem genannten Projekt konnten die Erfahrungen durch eine indirekte Teilnahme an weiteren, ebenfalls als Aktionsforschungsprogramme initiierten Beratungsfällen zum Teil bestätigt und verfeinert werden.[2] All diese Beratungsprojekte werden im Sinne von Einzelfallstudien in die Argumentation zur Begründung eingeflochten.

Eine solche Verwendung der Erkenntnisse aus Einzelfallstudien erscheint aus mehreren Gründen hier gerechtfertigt. Zum einen wegen des Forschungsgegenstandes selbst, da jedes Unternehmen und das damit verbundene Beratungsvorhaben einen echten Einzelfall darstellt, der kaum mit anderen vergleichbar ist. Dies liegt in der Vielgestal-

---

1) Die Dokumentation wird im weiteren zitiert als Fleischmann (1983) und ist veröffentlicht in Trux, Müller und Kirsch (1984b)

2) Eine Reihe dieser Beratungsfälle liegt ebenfalls in dokumentierter Form in Trux, Müller und Kirsch (1984b) vor.

tigkeit der vorgegebenen Problemsituationen und Zusammenhänge des spezifischen Beratungsfalles begründet.

Zum anderen erscheinen Einzelfallstudien vom Standpunkt des Forschers aus für die zu untersuchenden Zusammenhänge adäquater. Die Unternehmensberatung stellt ein relativ junges Gebiet dar, für das noch wenig Strukturierungsmöglichkeiten und theoretische Aussagensysteme vorliegen, die eine großzahlige Untersuchung erlauben würden. Damit wird ein explorativ es Vorgehen zwangsläufig notwendig.

Abgesehen davon bieten Einzelfallstudien jedoch auch stärker die Möglichkeit zur Erfassung situativer Besonderheiten und vermeiden eine vorschnelle Strukturierung der Daten und Stereotypisierung, die einen Teil der sozialen Realität verschweigen würden. Statt dessen besteht die Chance, den Einzelfall in seiner gesamten Komplexität zu untersuchen und damit immer neue Facetten des Problems zu entdecken.

Dabei ist nicht ausgeschlossen, daß eine bestimmte Perspektive in der Problembehandlung eingenommen wird und damit eine Eingrenzung erfolgt. Die Erfahrungen der berücksichtigten Einzelfälle kristallisierten zu vertiefende Schwerpunkte heraus. Diese liegen in einer Betonung des Prozesses und der damit eingeschlossenen beiden Aspekte langfristiger Lern- und Wandlungsprozesse sowie der interaktiven Verständigung. Außerdem erfolgt eine Eingrenzung des Forschungsgegenstandes auf die Beratung im Strategischen Management.

Einen zentralen Kritikpunkt gegenüber der Einzelfallstudie stellt die geringe Stichprobengröße und die damit verbundene fehlende Verallgemeinbarkeit der Ergebnisse dar. Zwar lassen sich nach statistischen Regeln keine repräsentativen Schlüsse ziehen, jedoch formen und ver-

festigen sich die gewonnenen Aussagen und Zusammenhänge über die Multiplizität der möglichst umfassend untersuchten Einzelfälle. So konkretisierte sich über die Folge der genannten Beratungsprojekte hinweg die Problemsicht und wird auch durch die Erfahrungen zukünftiger Projekte einem Entwicklungsprozeß unterliegen, wobei eine Verlagerung der zu untersuchenden Schwerpunkte nicht auszuschließen ist. Insofern stellen die in der Arbeit angesprochenen empirischen Ergebnisse lediglich eine Momentaufnahme dar.

Eine Vertiefung der beiden oben hervorgehobenen Schwerpunkte legt den Rückgriff auf geeignete Nachbardisziplinen nahe.

Sieht man die Unternehmensberatung in ihrer Verknüpfung mit tiefgreifenden organisatorischen Wandlungsprozessen, so bieten sich die Ansätze zum geplanten organisatorischen Wandel und die dahinterstehenden sozialpsychologischen Forschungstraditionen der Organisationsentwicklung und des Planned Organizational Change an.

Die Betonung der sozialen Interaktionen in Beratungsvorhaben weist auf die Hinzuziehung soziologischer und sozialpsychologischer Traditionen und hier wegen der zu untersuchenden Rollengenese und interpretativen Verständigung auf die Rollentheorie und den symbolischen Interaktionismus hin.

Da alle verwendeten wissenschaftlichen Traditionen in den hier vorliegenden Kontext übertragen werden, sind Übersetzungsmängel nicht auszuschließen, ja sogar unvermeidbar. Dieses Problem wird dann abgeschwächt, wenn man den Erklärungs- und Gestaltungshinweisen dieser Ansätze lediglich heuristische Ansprüche beimißt, die erst mit fortschreitender Erkenntnis an Fundament gewinnen.

Die Bearbeitung ist vor dem Hintergrund der genannten Beratungsprojekte und den dort entdeckten Problemschwerpunkten zu sehen. Sie wird durch eine Darstellung des State of the Art eingeleitet, wie er sich in der für die Unternehmen relevanten Problemsituation, dem Stand der Unternehmensführung und der Situation in der Beratung formiert. Der Bedarf an externer Beratung erklärt sich aus der Gleichzeitigkeit einer komplexen Problemsituation und einem ebenfalls komplexen theoretischen Instrumentarium zur Problemlösung. Eine Untersuchung der Literatur zur Unternehmensberatung weist auf das in den Beratungsprojekten ebenfalls erkannte Defizit, nämlich eine Vernachlässigung des Prozesses hin.

Eine Beschäftigung mit dem Feld der Beratung in Wissenschaft und Praxis kennzeichnet dies als äußerst komplex und unstrukturiert. Die einzelnen Beratungsfälle sind kaum miteinander vergleichbar und bezüglich der Beratungsleistungen der kommerziellen Berater herrscht große Intransparenz.[1)] Dies wird zum Anlaß genommen, nach einem strukturierenden Rahmen zu suchen, der einen Beitrag zu einem verbesserten Verständnis der Vorgänge in Beratungsfällen und einer Komplexitätsreduktion zu leisten vermag.

Es kristallisieren sich somit zwei Hauptteile der Arbeit heraus:

- die Suche nach einem strukturierenden Rahmen für das Design von Beratungssystemen und
- die Diskussion von Gestaltungshinweisen für eine prozeßorientierte Beratung.

Der strukturierende Rahmen soll einen relativ hohen Allgemeinheitsgrad aufweisen, um möglichst viele Beratungs-

---

1) Ein wesentlicher Grund hierfür ist im Dienstleistungscharakter der Beratung zu vermuten.

fälle zum Strategischen Management zu berücksichtigen. Sucht man nach geeigneten konstituierenden Elementen eines solchen Rahmens, so bietet sich aufgrund des oben dargestellten Vorverständnisses eine interaktionstheoretische Perspektive an, die das Beratungsgeschehen an den beiden dominanten Rollenträgern, dem Berater und dem Klienten, anknüpft. Es ist zu fragen, wie sich die Rollen von Berater und Klient herausbilden und wie unterschiedliche Voraussetzungen bei beiden Rollenpartnern das Beratungsgeschehen beeinflussen. Dabei reichen die aufgestellten Zusammenhänge in den meisten Fällen wegen des fehlenden empirischen Nachweises nicht über einen hypothetischen Anspruch hinaus.

Eine stärker prozeßorientierte Beratung repräsentiert einen Teilbereich des aufgezeigten Rahmens und soll in einem dritten Teil auf ihre Gestaltungsmöglichkeiten hin untersucht werden.

Die Gestaltungshinweise beziehen sich auf die Einführung und Weiterentwicklung eines Strategischen Managements und werden durch die entsprechenden Inhalte gelenkt.

Zur Diskussion wird auf die (zum Teil dokumentierten) Erfahrungen der genannten Einzelfälle sowie auf die in Kapitel 2 gelegten Grundlagen zurückgegriffen. Gleichzeitig mit einer Darstellung der Gestaltungsmöglichkeiten ist auch auf die Grenzen eines solchen Vorgehens hinzuweisen, die dies gegenüber weiteren Beraterstrategien relativieren.

Eine derartige Grenze liegt in der mangelnden Artikulierbarkeit einer stärker prozeßorientierten Beraterleistung, denn der Berater kann die Betonung des Prozesses sowie damit verbundene Vorteile dem Klienten in Verkaufsgesprächen nur schwer verständlich machen.

Dieses Dilemma soll in einem letzten Abschnitt eher ausblicksartig berücksichtigt werden. Dabei wird nach möglichen Wettbewerbsvorteilen gesucht, die sich hinter einem prozeßorientierten Beratungsvorgehen verbergen und die diesen Ansatz gegenüber den übrigen Wettbewerbern der Beratungsbranche differenzieren.

Literatur ist nur im Bereich der allgemeinen Unternehmensberatung und der verhaltenswissenschaftlich orientierten OE-Beratung zu finden, während die Beratung im Strategischen Management - vor allem im deutschsprachigen Raum - relativ undiskutiert bleibt. Darum kann das Anliegen dieser Arbeit nicht eine Aufarbeitung der vorhandenen Literatur sein. Vielmehr ist der oben skizzierte Aufbau eher in Richtung auf erste Ansätze zu einer Theorie der Beratung im Strategischen Management zu sehen.

An dieser Stelle danke ich Herrn Prof. Dr. Werner Kirsch, an dessen Lehrstuhl ich während der Bearbeitung als wissenschaftliche Angestellte tätig war und der die Arbeit als Erstgutachter betreute. Er hat mir zum einen die Möglichkeit gegeben, durch Mitarbeit an dem genannten Beratungsprojekt Erfahrungen zu sammeln und hat mich zum anderen mit seinen eigenen Erfahrungen zur Beratungspraxis auch während der Erstellung der Arbeit unterstützt.

Mein besonderer Dank gilt auch meinen Kollegen Dr. Günter Müller und Dipl.-Kfm. Alfred Fischbacher, die mir bei der Erstellung der Arbeit durch ihre konstruktive Diskussionsbereitschaft und ihren kritischen Rat halfen.

Auch Herrn Dr. Werner-Michael Esser danke ich, der mir seine Erfahrungen aus der Praxis, aber auch seinen verhaltenswissenschaftlichen Background in Gesprächen zur Verfügung stellte.

Besonders herzlich danke ich Frau Elke Pöhl, die durch ihr korrektes und sauberes Arbeiten die operative Fertigstellung der Arbeit sehr wesentlich unterstützte.

Inhaltsverzeichnis

Seite

1. Beratung im Strategischen Management 1

1.1 Strategisches Management als Antwort auf eine veränderte Problemsituation 2
1.11 Charakterisierung des strategischen Problems 3
1.12 Ideen eines Strategischen Managements 5
1.13 Das Spektrum eines Strategischen Managements 9

1.2 Beratung zur Unterstützung der Unternehmensführung 13
1.21 Wesensmerkmale der Unternehmensberatung 14
1.22 Externe und interne Beratung 18
1.23 Organisation der Beratung 21

1.3 Der Wandel in Organisationen als vernachlässigte Dimension der Beratung 24
1.31 Beratung im Dienste tiefgreifender organisatorischer Wandlungsprozesse 25
1.32 Planned Organizational Change und Organisationsentwicklung 27

2. Interaktionstheoretischer Rahmen für eine Beratung im Strategischen Management 32

2.1 Zur Entwicklung von Beratungssystemen 36
2.11 Beratung innerhalb von Projekten 37
2.111 Allgemeine Merkmale von Projekten 38
2.112 Spezifische Merkmale von Projekten zur Beratung im Strategischen Management 42

Seite

2.12 Bausteine eines interaktionsbezogenen Beratungssystems 45

2.2 Interaktionsträger in Beratungsprojekten 53

2.21 Zum Rollenbegriff 55

2.211 Rollentheoretische Grundlagen 56

- Positionaler Rollenbegriff 58
- Personaler Rollenbegriff 61

2.212 Differenzierung in Mikrorollen- und Makrorollen-Analyse 68

2.213 Der personale Rollenbegriff als Heuristik auf der Makroebene 71

2.214 Ansätze zur Verknüpfung der Makro- und Mikroebene 76

2.22 Die Beraterrolle 78

2.221 Makrorolle des Beraters 80

- Qualitative Rollenerwartungen 81
- Aktivitätsbezogene Rollenerwartungen 87

2.222 Mikrorolle des Beraters 98

- Role-Set des Beraters 99
- Rollenkonflikt beim Berater 104

2.223 Ansätze unterschiedlicher Beratertypologien 106

- Klassifikation von Beraterrollen 107
- Verhaltensanpassung bei inhalts- und prozeßorientierten Beratern - Hypothetische Anmerkungen 112

2.23 Die Klientenrolle 115

2.231 Erwartungen an den Klienten 116

- Sachkompetenz 116
- Lern- und Kooperationsbereitschaft 117

Seite

2.232 Dominanz des Role-Making 119
- Situationsüberdauernde Rollenmerkmale 120
- Situationsspezifische Rollenmerkmale 121
2.233 Kliententypologie 122

2.3 Der Interaktionszusammenhang zwischen Berater und Klient 127
2.31 Organisatorischer Wandel als die Interaktion begründendes Problem 130
2.311 Objekte des Wandels und deren Veränderbarkeit 131
2.312 Phasen des Wandels 136
2.313 Aktivitätsbündel in Wandlungsprozessen 141
- Aufklärungsaktivitäten 142
- Machtaktivitäten 146
- Konflikthandhabung/Konsensbildung 150
2.32 Marketingorientierte Sichtweise 152
2.321 Marketingtheoretische Grundannahmen 153
2.322 Zur Definition des Beratergeschäftes 157
2.33 Beratung als soziale Interaktion 160
2.331 Der Kontextpluralismus als Problem bei der interpretativen Gestaltung von Interaktionen 162
Exkurs: Verfremdung als Instrument des Beraters 166
2.332 Dominanz der Klientenrolle bei Projektbeginn 169

Seite

2.333 Differenzierte Rollenmuster im Projektverlauf 172
- Symmetrische vs. asymmetrische Berater-Klienten-Beziehung 172
- Rollendifferenzierung im Projektsystem 182

2.4 Gestaltungshinweise interaktionsunterstützender Methoden 190
2.41 Instrumente der empirischen Forschung 191
2.411 Quantitative versus qualitative Sozialforschung 192
- Grundpositionen quantitativer und qualitativer Sozialforschung 193
- Parallelität zwischen Forschungsvorgehen und Beraterrollen 196
2.412 Methoden der Sozialforschung
- ein Überblick 198
- Primär- versus Sekundäranalysen 198
- Fragebogen, Interview, Beobachtung, Gruppendiskussion 200
2.42 Brauchbarkeit von OE-Techniken 215
2.421 Einführung zu OE-Interventionen 216
2.422 Survey Feedback 220
2.423 Post-Laboratory-Diagnosis 224
2.424 Konfrontationstreffen 226
2.425 Team-Entwicklung 228
2.426 Temporary Task-Forces 230
2.427 Zusammenfassende Beurteilung für eine Beratung im Strategischen Management 232

2.5 Der Interaktionshintergrund als relevanter Ausschnitt des sozio-ökonomischen Feldes 233

Seite

2.51 Variablen des Interaktionshintergrundes 235
2.52 Zum Organization-Set des Beraters 239
2.53 Zum Organization-Set des Klienten 242

2.6 Zusammenfassung 243

3. Prozessorientierte Beratung zur Einführung und Weiterentwicklung eines Strategischen Managements 248

3.1 Kennzeichnung einer prozeßorientierten Beratung 249
3.11 Zur kritisch-reflexiven Haltung des prozeßorientierten Beraters 250
3.12 Merkmale einer prozeßorientierten Beratung 253

3.2 Projektorganisation im Sinne einer prozeßorientierten Beratung 258
3.21 Plädoyer für eine globale Zielfestlegung 259
3.211 Mögliche Begründungen 261
3.212 Zielinhalte und deren Erreichbarkeit 263
3.22 Grundsätze zur Absicherung der Handlungsfähigkeit 267
3.221 Max Webers Bedingungen sozialen Handelns 268
- Interessenlage 269
- Legitime Geltung einer Ordnung 269
3.222 Grundsätze in der prozeßorientierten Beratung 271
- Rollenklärende Funktion der Grundsätze 272
- Eine Auswahl möglicher Grundsätze 273

Seite

3.23 Die Definition von Rollen und Festlegung der Teilnehmerstruktur 291
3.231 Vergabe von Einzelrollen zur Verhaltenssteuerung 292
3.232 Differenzierte Partizipationsgrade zur Erweiterung der Teilnehmerstruktur 295
- Informationsrechte 296
- Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechte 297
3.24 Veranstaltungsformen 300
3.3 Gestaltungsvarianten einer POB innerhalb der strategischen Programmplanung 303
3.31 Exploration - ein Instrument zur Vermeidung des "Haarschneideautomaten" 305
3.311 Ziele der Exploration 307
3.312 Aufgabengebiete der Exploration 309
3.313 Begrenzungen der Exploration 314
3.32 Die Analyse als Instrument zur authentischen Problemerfassung 316
3.321 Vollständige Erfassung der Problemsituation als zentrale Aufgabe der Analyse 316
3.322 Gestaltungshinweise für die Analysephase 321
- Strategische Methoden zur Unterstützung einer strategischen Analyse 321
- Prozessuale Gestaltung der Analysephase 327

Seite

3.33 Entwicklung und Bewertung strategischer Programme und Suchfelder - Herausforderung an die Kreativität 341
3.331 Kreativität und komplexe Problembewältigung als zentrale Probleme der Planungsphase 343
- Die rechte Hemisphäre als Quelle der Kreativität 344
- Heuristisches Problemlösen versus Alternativen-Auswahl-Kalkül 347
- Kontextpluralismus zur Erhöhung des kreativen Potentials 351
3.332 Gestaltungshinweise für die Planungsphase 354
- Methodische Unterstützung des Entwurfs und der Bewertung strategischer Programme 354
- Besonderheiten der Prozeßgestaltung in der Planungsphase 358
3.4 Zusammenfassung 365
3.4 Möglichkeiten einer POB innerhalb der strategischen Rahmenplanung 368
3.41 Die strategische Rahmenplanung innerhalb des Strategischen Managements 369
3.42 Anforderungen an die Beratung in der Rahmenplanung 372
3.43 Strategische Entwicklungsstufen des Klienten 376
3.44 Gestaltungshinweise für die POB in der Rahmenplanung 379
3.441 Methodische Unterstützung in der Rahmenplanung 379
3.442 Hinweise zur prozessualen Gestaltung der Rahmenplanung 384

Seite

4. Gedanken zur Unique-Selling-Position der Beraterleistung 389

4.1 Dimensionen zur Spezialisierung der Beraterleistung 390

4.2 Wege zur Vorteilsmehrung auf der Dimension "Beratungstechnologie" 392

Literaturverzeichnis 401

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

		Seite
Abb. 1- 1:	Spektrum des Strategischen Managements	10
Abb. 2- 1:	Interaktionsbezogenes Beratungssystem	46
Abb. 2- 2:	Makrorollen- und Mikrorollenbeziehungen in Beratungsprojekten	69
Abb. 2- 3:	Reduzierte Rollenbeziehungen im Projektsystem	77
Abb. 2- 4:	Elemente des Interaktionszusammenhanges	88
Abb. 2- 5:	Modifiziertes strategisches Spektrum	93
Abb. 2- 6:	Inhalts- und Prozeßorientierung und Grad der Einflußnahme	96
Abb. 2- 7:	Role-Set des Beraters	99
Abb. 2- 8:	Erwartungen an den individuellen Berater	102
Abb. 2- 9:	Beratertypologie	111
Abb. 2-10:	Kliententypologie	123
Abb. 2-11:	Konzept der geplanten Evolution	137
Abb. 2-12:	Parallelität von organisatorischem Wandlungsprozeß, strategischem Managementprozeß und Beratungsprozeß	138
Abb. 2-13:	Mögliche Phaseneinteilungen in Beratungs- bzw. Wandlungsprozessen	139
Abb. 2-14:	Machtgrundlagen und Formen der Einflußnahme	149
Abb. 2-15:	Formen der Kontaktaufnahme zum Klienten	155
Abb. 2-16:	Dimensionen zur Definition der Beraterleistung	157
Abb. 2-17:	Unterschiedliche Rollenausbildung bei Berater und Klient zu Projektbeginn	171

		Seite
Abb. 2-18:	4 Typen von Interviews, klassifiziert nach Art der Frage und Art der Antwort	204
Abb. 2-19:	Mögliche Klassifikation von OE-Interventionen	219
Abb. 2-20:	Ablauf einer Team-Entwicklung	229
Abb. 3- 1:	Problemcharakter - Zielfestlegung - Organisationsform	263
Abb. 3- 2:	Gründe für das Scheitern von Reorganisationsprozessen	273
Abb. 3- 3:	Formen der Hemdsärmeligkeit	287
Abb. 3- 4:	Inhaltliche und soziale Hemdsärmeligkeit und deren schrittweiser Abbau	290
Abb. 3- 5:	Tendenzielle Zusammenhänge zwischen Partizipationsgrad, Aktionsrahmen und Output	302
Abb. 3- 6:	Zielsetzung der Gruppenprozesse in Abhängigkeit vom Reifegrad der theoretischen Instrumente	327
Abb. 3- 7:	Arbeitsdefinition eines Strategischen Programmes	342
Abb. 3- 8:	Überblick über die Generierung und Bewertung strategischer Programme anhand des Strategienfächers	349
Abb. 3- 9:	7-S-Modell	381
Abb. 3-10:	Typen strategischer Grundhaltungen	382

1. Beratung im Strategischen Management

Strategische Planung, Strategisches Management und strategische Unternehmensführung sind Schlagworte, die einen Trend der Führungspraxis in den letzten eineinhalb Jahrzehnten kennzeichnen. Leider wurden und werden die Führungskräfte in der Praxis mit den dahinterstehenden Gedanken vielfach überfordert. Eine Übernahme der veränderten Denkweisen und entwickelten Methoden gelingt kaum aus eigener Kraft, so daß der Ruf nach externen Beratern laut wird, die bei der Einführung und/oder Weiterentwicklung eines Strategischen Managements Hilfestellung leisten sollen.

Dabei ist zu fordern, daß die Empfehlungen des Beraters langfristige Veränderungen im Unternehmen bewirken bzw. dessen Veränderungsfähigkeit langfristig erhöhen. Ein solches Postulat weist insbesondere auf Gedanken der Organisationsentwicklung hin.

Bevor jedoch ein erster Einblick in den Bereich der Beratung gegeben wird und über eine Hervorhebung der Dimension des Wandels prozessuale, vor allem verhaltenswissenschaftliche Aspekte betont werden, ist die Situation aufzuzeigen, der sich Unternehmen im Strategischen Management gegenüber sehen.

1.1 Strategisches Management als Antwort auf eine veränderte Problemsituation.

Eine Veränderung der für die Unternehmensführung relevanten Problemsituation verlangt nach modifizierten und ergänzenden Denkweisen und Methoden zur Handhabung der Probleme der Praxis.

Eine eher schlagwortartige Kennzeichnung strategischer Problemdimensionen soll die Bedeutung und die Inhalte eines Strategischen Managements einsichtig machen.[1] Über ein Strategisches Management werden zum einen neue Ideen eingebracht, die das Strategische Management als Führungsphilosophie charakterisieren, und zum anderen die Analyse- und Planungsaktivitäten erweitert.

Die Unternehmenspraxis sieht sich auf der einen Seite einem immer komplexer werdenden Problemfeld bei ihren unternehmerischen Entscheidungen gegenüber, auf der anderen Seite werden komplexe Lösungshilfen bereitgestellt, die fremd und nur schwer verständlich scheinen. Dieses Dilemma begründet sehr häufig das Verlangen nach Beratung.

---

1) Wenn hier von strategischen Problemdimensionen gesprochen wird, so sind damit alle Probleme gemeint, die innerhalb eines Strategischen Managements relevant sind und dieses kennzeichnen (vgl. Meffert und Wehrle 1983, S. 51). Es ist damit noch kein spezifisches Analyseinstrumentarium zwingend verbunden, wie es etwa das Konzept der "strategic issue analysis" darstellt, bei dem die Problemdimensionen konkretisiert sind (vgl. Ansoff 1976).

1.11 Charakterisierung des strategischen Problems

Mit den Gedanken einer strategischen Unternehmensführung dringen veränderte Denkweisen in die Unternehmen ein.

Ziel eines Strategischen Managements ist "die langfristige Existenzsicherung des Unternehmens durch die Entwicklung künftiger Erfolgspotentiale und nachhaltiger Wettbewerbsvorteile sowie die Schaffung dazu geeigneter organisatorischer Voraussetzungen."[1] Das Erfolgsgrößendenken des Operativen Managements wird im Strategischen Management durch ein Potentialdenken abgelöst.

Die Vorstellung vom Unternehmen als mit der Umwelt koevolvierendes System bringt eine Berücksichtigung veränderter Umweltbedingungen bei der Institutionalisierung eines Strategischen Managements mit sich. So zeichnet sich parallel zur Umweltentwicklung die Entwicklung der Strategischen Planung in drei Generationen ab.[2] Von einer Planung der optimalen Ressourcenallokation verlief der Entwicklungspfad entsprechend der veränderten Vorstellung vom Unternehmen als offenem System hin zu einer Planung des Wandels ("Management of Adaptive Change"). Das Überleben des Unternehmens ist in der zweiten Generation das zentrale Problem, das primär durch Anpassungen im Produkt-/Markt-Bereich abgesichert wird.

Die Umweltsituation heute hat zu einer Ausweitung der Dimensionen des strategischen Problems geführt und be-

---

1) Hill (1983), S. 170. Vgl. weiterhin zum Strategischen Management Paine und Anderson (1983), Ansoff et al. (1976), Schendel und Hofer (1979), Henry (1981), Banks und Wheelwright (1979), Steiner (1979), Trux, Müller und Kirsch (1984a,b), Hinterhuber (1977)

2) Vgl. Kirsch et al. (1979), S. 343 ff., Meffert und Wehrle (1983)

zieht über den Produkt-/Markt-Bereich und den Ressourcenbereich hinaus eine Reihe weiterer Faktoren mit in die Betrachtung ein, die für die 3. Planungsgeneration kennzeichnend sind. So wird eine Übereinstimmung zwischen Umwelt, Strategie und interner Konfiguration sowie eine Berücksichtigung der zeitlichen Koordination der Anpassungsprozesse angestrebt.[1] Wichtig ist nicht nur die Entwicklung von Unternehmensstrategien, sondern deren gezielte Implementierung, an der es in der Praxis häufig scheitert.[2]

Eine Vielzahl neuer relevanter unternehmensinterner und -externer Variablen fließen in die Überlegungen mit ein, wie z.B. der Aufbau und die Integration von Führungssystemen oder - unternehmensextern - die sozio-politische Dimension. Der rasch beschleunigende externe Wandel macht über Anpassungsmaßnahmen hinaus immer stärker auch eine Antizipation künftiger Entwicklungen im Rahmen von Frühaufklärungsmaßnahmen notwendig.[3]

Weiterhin gewinnen die normative Komponente und damit die Werte der Beteiligten und Betroffenen sowie die Verhaltensdimensionen, wie etwa Macht- und Konsensbildungsaktivitäten, an Bedeutung.

Zusammenfassend stellt sich die Problemsituation als äußerst schlecht-strukturiert, komplex und politisch dar.[4]

---

1) Vgl. Ansoff et al. (1976), Meffert und Wehrle (1983), S. 51
2) Vgl. Kiechel (1982), Stonich (1982), Lorange (1979), Meffert und Wehrle (1983), S. 51, Meier (1983)
3) Vgl. zur Frühaufklärung im Strategischen Management Müller (1981), Ansoff (1976), Kirsch und Roventa (Hrsg., 1983), S. 221 ff.
4) Vgl. zu einer genaueren Beschreibung dieser Merkmale Kirsch (1978a), S. 36 ff., (1981), S. 126 ff.; zu den Merkmalen komplexer Entscheidungen vgl. auch Meier (1983), S. 39, Malik und Gomez (1976), S. 308 f.

Diese eher stichwortartige Auflistung veränderter Dimensionen des strategischen Problems läßt fragen, unter welchen Ideen diese Kennzeichen zu vereinen sind, die das Strategische Management als Führungsphilosophie beschreiben.

1.12 Ideen eines Strategischen Managements

Im folgenden sollen einige dominante Denkweisen - man könnte auch von Ideen sprechen - vorgestellt werden, die für das Strategische Management als Führungsphilosophie charakteristisch sind.[1)]

Die Frage, ob ein Unternehmen strategisch geführt würde, wird zwar häufig bejaht, jedoch bedeutet dies nicht, daß ein institutionalisiertes Strategisches Management vorliegt.[2)] Viele der genannten Problemdimensionen werden lediglich implizit in den Führungsentscheidungen berücksichtigt und stellen insoweit einen Ausdruck strategischen Denkens dar. Ziele, Grundsätze und Strategien sind selten Gegenstand organisatorischer Entscheidungsprozesse, sondern "formieren" sich vielmehr im Laufe der Zeit im Denken der Entscheidungsträger.[3)] Dabei nimmt deren Intuition einen nicht zu unterschätzenden Raum ein.[4)]

Erst die Einführung und Weiterentwicklung eines Strategischen Managements institutionalisiert die notwendigen

---

1) Der Begriff des Strategischen Managements ist wohl auf Ansoff zurückzuführen. Vgl. Ansoff et al. (1976)
2) Vgl. zum Stand der strategischen Unternehmensführung Esser et al. (1983), Kreikebaum und Suffel (1982), Kreikebaum (1982)
3) Vgl. hierzu und zum folgenden Kirsch (1984), S. 499 ff., Trux, Müller und Kirsch (1984a), S. 5
4) Vgl. Meier (1983), S. 4 ff. und die dort angegebene Literatur, Malik (1982)

Denkweisen und strebt eine systematische Entwicklung von Zielen, Grundsätzen und Strategien an, die die Erstellung einer Unternehmenspolitik zulassen.

Indem diese bewußte Entwicklung einer Unternehmenspolitik unterstützt wird und die dabei ablaufenden Schritte kommunizierbar gemacht und kontrolliert werden, kann durch die Einführung und Pflege eines Strategischen Managements ein Beitrag zur Rationalisierung der Führungspraxis geleistet werden.[1] Dies gilt umso mehr, je umfassender die impliziten Denkweisen sowie schwer artikulierbare Zusammenhänge der öffentlichen Diskussion gestellt werden.

Für derartige durch ein Strategisches Management eingeleitete Veränderungen erscheint es zweckmäßig, einen schrittweisen Wandlungsprozeß zu fordern, der durch eine konzeptionelle Gesamtsicht der Unternehmenspolitik gesteuert wird. Das Konzept der geplanten Evolution bringt dies zum Ausdruck.[2]

Die einzelnen überschaubaren Schritte des Entwicklungsprozesses orientieren sich dabei einerseits am Status quo des bestehenden Geschäfts und werden andererseits aber auch durch die stärker deduktiv orientierte konzeptionelle Gesamtsicht gelenkt, die gegenüber zukünftigen Entwicklungen offen ist und sich an die veränderten Bedingungen des unternehmensexternen Feldes anpaßt.

---

1) Vgl. zur Forderung nach einer wissenschaftlichen Unternehmensführung Trux und Kirsch (1979) sowie die weiterführenden Überlegungen zur Rationalisierung der Unternehmenspolitik bei Kirsch (1984), S. 499 ff.

2) Vgl. zum Konzept der geplanten Evolution Kirsch et al. (1979), S. 19 ff., Kirsch (1984), S. 50 ff. sowie die Ausführungen unter Punkt 2.312 und Abb. 2-11

Als dritte Idee eines Strategischen Managements gilt das Modell der fortschrittsfähigen Organisation, das den gesamten Prozeß der geplanten Evolution mitprägen soll. Kirsch und Trux (1981) fordern vier Fähigkeiten von Organisationen zur Absicherung der Führungsfähigkeit sozialer Systeme:[1)]

- Handlungsfähigkeit
- Fähigkeit zur Bedürfnisberücksichtigung
- Fähigkeit zum Erkenntnisfortschritt
- Ästhetische Fähigkeiten.

Ein ausgewogenes Verhältnis dieser Fähigkeiten wird postuliert, um den "Fortschritt" der Organisation zu sichern. Dieser bedeutet eine flexible Berücksichtigung unternehmensinterner und -externer Veränderungen unter Einbezug innovativer Lösungen.

Da diese Fähigkeiten in der Regel in einem Spannungsverhältnis zueinander stehen, sprechen Kirsch und Trux von einer regulativen Leitidee.[2)]

Unter Zugrundelegung der vorgestellten Ideen eines Strategischen Managements läßt sich dies charakterisieren als

---

1) Damit wird der Idee der Selbsttransformation einer aktiven Gesellschaft im Sinne Etzionis (1975) Rechnung getragen. Diese Gedanken sind weiter unten nochmals aufzugreifen. Vgl. Punkt 2.311. Zum Modell der fortschrittsfähigen Organisation vgl. Kirsch und Trux (1981), S.369 ff., Kirsch (1984), S. 505 ff., Kirsch und Roventa (Hrsg., 1983), S. 471 ff.

2) Regulative Leitideen gelten als momentan nicht erreichbar, jedoch anstrebenswert, wobei die Existenz dritter Variablen zur Brechung der unterstellten Invarianzen nicht ausgeschlossen wird. Vgl. Kirsch und Trux (1981), S. 383 ff.

> "1) die Steuerung und Koordination der langfristigen Evolution des Unternehmens und seiner Aufgabenumwelt.
>
> Diese Steuerung und Koordination erfolgt 2) über eine konzeptionelle Gesamtsicht der Unternehmenspolitik, die selbst einer ständigen kritischen Überprüfung und gegebenenfalls Anpassung unterworfen bleibt.
>
> Überprüfung und Anpassung der konzeptionellen Gesamtsicht sind 3) durch die Leitidee geprägt, einen Fortschritt in der Befriedigung der Bedürfnisse und Interessen der von den Unternehmensaktivitäten direkt oder indirekt Betroffenen zu erreichen."
> (Kirsch und Trux 1981, S. 324) 1)

Im Zentrum eines Strategischen Managements steht die Strategische Planung, die wie folgt zu definieren ist:

> Strategische Planung ist "1) die vorausschauende Formulierung der konzeptionellen Gesamtsicht der Unternehmenspolitik sowie 2) die Bestimmung der jeweils nächsten strategischen Schritte in Richtung auf diesen gewünschten Zustand."
> (Kirsch und Trux 1981, S. 324) 2)

Sie hat den Charakter einer konzeptionellen, politischen und langfristigen Planung, indem sie auf einer relativ hohen Ebene der Betrachtungsweise angesiedelt ist und auch politische Entscheidungen beinhaltet, d.h. Entscheidungen, für die noch kaum verbindliche Wertprämissen vorliegen.

Die Kennzeichnung des Strategischen Managements als Führungsphilosophie deutet bereits eine Reihe über die traditionelle Planung hinausgehende Denkweisen an, welche die veränderte strategische Problemsituation berücksichtigen und der Erhaltung bzw. der Erreichung der Führungsfähig-

1) Vgl. auch Kirsch und Roventa (Hrsg., 1983), Kirsch (1984), S. 507
2) Vgl. auch Kirsch (1984), S. 508

keiten von Organisationen dienen. In diesem einführenden Abschnitt ist zuletzt zu fragen, auf welche inhaltlichen Teilbereiche sich das Strategische Management erstreckt.

1.13 Das Spektrum eines Strategischen Managements

Das Strategische Management stellt nicht nur insofern eine Weiterentwicklung der Unternehmensführung dar, als es neue "Ideen" bzw. "Philosophien" ins Unternehmen hineinträgt, sondern es berücksichtigt vielmehr auch die notwendige Erweiterung der inhaltlichen Problemfelder. Dies geschieht anhand von drei Dimensionen, die das Spektrum des Strategischen Managements bilden, wie es Abb. 1-1 aufzeigt.[1)]

So ist eine erste Erweiterung bezüglich der untersuchten Objektbereiche festzustellen, die mit der oben gekennzeichneten veränderten strategischen Problemsituation in Einklang steht.

Der Primärbereich berücksichtigt alle Prozesse im Unternehmen, die eine Versorgung des Marktes mit Gütern bzw. Dienstleistungen sicherstellen. Vereinfachend als Produkt-Markt-Kombinationen bezeichnet, stellen diese den Objektbereich der klassischen Planung dar. Sie bezieht allenfalls partielle Ressourcenüberlegungen mit ein, die im Spektrum den Sekundärbereich kennzeichnen. Er deckt die Beschaffung, Entwicklung, Pflege, Zuordnung und Verwendung der Ressourcen ab und durchdringt den Primärbereich matrixähnlich.

Der Tertiärbereich stellt den Bereich der Führung und Organisation dar und berücksichtigt insbesondere die Einrichtung von Führungssystemen.

---

1) Vgl. zum folgenden Kirsch und Trux (1981), S. 331 ff.

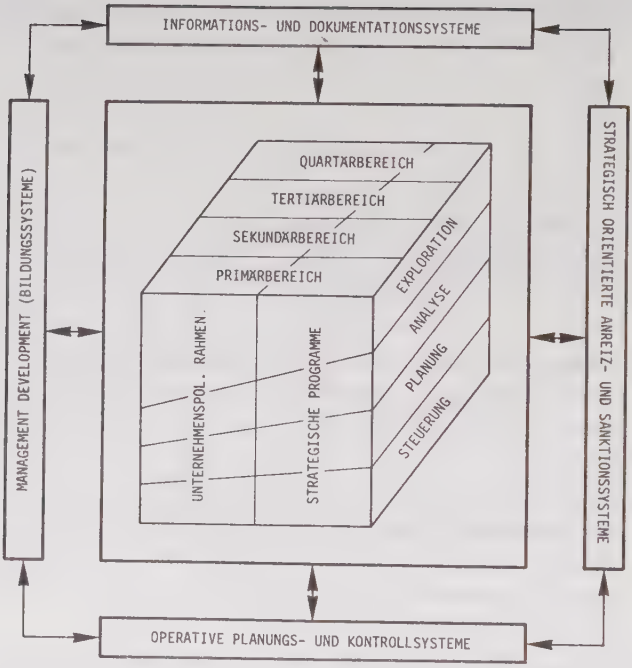


Abb. 1-1: Spektrum des Strategischen Managements

Mit dem Quartärbereich erfolgt schließlich eine explizite Öffnung des Unternehmens nach außen, durch eine Standortbestimmung des Unternehmens im sozio-ökonomischen Feld. Indem über den räumlichen Standort hinaus auch die institutionelle Verankerung des Unternehmens in der Gesellschaft berücksichtigt wird, erhalten auch sozio-politische Faktoren eine Einflußchance.

Auch die zu durchlaufenden Prozeßphasen erfahren eine Modifikation. Aktivitäten der ursprünglichen Strategischen Planung wurden differenziert und ergänzt, so daß der Strategische Managementprozeß nun die vier Phasen Exploration, Analyse, Planung und Steuerung umfaßt. Der Trennung in einzelne Phasen kommt eine stärker kennzeichnende Funktion zu. Sie ermöglicht keine klare Abgrenzung phasenspezifischer Aktivitäten. Vielmehr sollte betont werden, daß spätere Prozeßphasen stets Aktivitäten vorangegangener Phasen beinhalten können. Die phasenspezifischen Probleme und Aktivitäten werden insbesondere im 3. Kapitel noch zu vertiefen sein.

Schließlich wird zwischen Programm- und Rahmenplanung unterschieden und damit die lediglich auf Teilausschnitte des Unternehmens bezogenen Strategien und Ziele um die ganzheitliche Sichtweise der Unternehmenspolitik ergänzt, die die langfristige Entwicklung des Unternehmens lenken soll und damit den Rahmen absteckt, innerhalb dessen sich die entwickelten strategischen Programme bewegen.[1] Zu einer vertieften Darstellung ist auch hier auf Kapitel 3 zu verweisen.

Die Aktivitäten des Strategischen Managements werden durch ein entsprechend konzipiertes Management Development sowie strategisch orientierte Anreiz- und Sanktionssysteme und Informations- und Dokumentationssysteme unterstützt. Daneben sichern operative Planungs- und Kontrollsysteme die

---

1) Eine Trennung in Programm- und Rahmenplanung bzw. eine ausdrückliche Hervorhebung der Rahmenplanung wird u.a. bei Glueck (1980), Steiner und Miner (1977), Ansoff (1965) angesprochen.

Umsetzung strategischer Optionen in den operativen Bereich ab.[1)]

Das vorgestellte Spektrum eines Strategischen Managements, das den folgenden Ausführungen zugrunde liegt und insbesondere die Perspektive des 3. Kapitels lenkt, zeigt die erweiterten Dimensionen der Problemfelder auf und kann insofern als Antwort auf das oben skizzierte strategische Problem interpretiert werden. Es sei betont, daß die einzelnen Ausschnitte des Spektrums noch keineswegs ausreichend in der Unternehmenspraxis Berücksichtigung finden.

Die Unternehmen sehen sich einerseits mit der wachsenden Komplexität des relevanten Umfeldes aufgrund einer veränderten strategischen Problemsituation und andererseits mit neuen, fremden Denkweisen als Antworten der Wissenschaft auf diese Veränderungen konfrontiert. Das mangelnde Verständnis der bereitstehenden Methoden und Denkweisen zur Lösung der strategischen Probleme von Seiten der Unternehmenspraxis haben zur Folge, daß Unternehmen eine Beratung für immer notwendiger halten.

---

1) Den weiteren Ausführungen liegt vorrangig nur das im Zentrum stehende Spektrum zugrunde und die flankierenden Systeme werden weitgehend ausgeklammert. Dies liegt unter anderem darin begründet, daß im 3. Kapitel am Beispiel einer Einführung eines Strategischen Managements argumentiert wird und die Institutionalisierung der genannten Führungssysteme erst Gegenstand fortgeschrittener Entwicklungsstufen sein dürfte.

1.2 Beratung zur Unterstützung der Unternehmensführung

Die veränderte strategische Problemsituation, die insbesondere durch eine wachsende Problemkomplexität gekennzeichnet ist, führt zu einem Bedarf an Spezialkenntnissen in den Unternehmen, die dort meist nicht in der notwendigen Form vorhanden sind. Die Unternehmensführungen sind in der Regel mit der umfassenden Beobachtung sämtlicher relevanter Wirkungen im Unternehmensumfeld sowie im eigenen Aufgabenbereich überfordert. Dies legt die Forderung nahe, "daß die spezielle Beobachtung dieser Vorgänge zunächst von unabhängigen Personengruppen um der Erkenntnis willen aufgenommen wird"[1] und artikuliert sich in der verstärkten Nachfrage nach Unternehmensberatung.

Die Branche der Unternehmensberatung hat in den letzten Jahren, insbesondere im Bereich des Strategischen Managements, einen wahren Boom erfahren.[2] Mit dem Anwachsen der Beratungstätigkeiten geht eine Differenzierung der Wesensmerkmale einher, so daß heute eine Vielfalt unterschiedlicher Auffassungen zur Unternehmensberatung vorliegt, die sich mehr oder weniger stark überschneiden. Im folgenden soll ein Eindruck von den wichtigsten Kennzeichen gegeben werden, um die den Ausführungen zugrunde liegende Form der Beratung einzugrenzen.

---

1) Kienbaum (1980), Sp. 307
2) Vgl. Greiner und Metzger (1983), S. 3, Henry (1982), Kiechel (1982)

1.21 Wesensmerkmale der Unternehmensberatung

Die Literatur zur Unternehmensberatung bietet ein vielfältiges Spektrum an Begriffsauffassungen, die sich nach der Zahl und der Art der kennzeichnenden Kriterien unterscheiden.[1] Anstelle eines ausführlichen Vergleichs der unterschiedlichen Begriffsdefinitionen erscheint es sinnvoller, wesentliche Kriterien hier aufzuzeigen, die ein erstes Bild von der Unternehmensberatung ermöglichen.

Meyer (1978) vollzieht eine erste Eingrenzung, indem er Unternehmensberatung von Wirtschaftsberatung und Betriebsberatung abgrenzt und erstere auf allgemeine Unternehmensprobleme, Führungsfragen, zwischenbetriebliche und Marktprobleme bezieht.[2] Die Durchsicht der Literatur läßt eine übereinstimmende Meinung von der Beratung als Dienstleistung erkennen,[3] deren Gegenstand im Angebot von Spezialkenntnissen liegt. Die Qualifikation und das spezifische Know how zur Lösung der Probleme der Unternehmenspraxis bilden quasi die Basis für das Zustandekommen eines Beratungsfalles und werden von allen Autoren hervorgehoben. Mit der Betonung der ganzheitlichen Betrachtung wird die

---

1) Vgl. zur Unternehmensberatung Kienbaum (1980), Kubr (1983), Bell und Nadler (Hrsg., 1979), Scharen (1977), Greiner und Metzger (1983), Kelley (1981), Grün (1984), Turner (1982), Meyer (1978), Krebs (1980), Keill (1980), Dahl (1966), Ibielski und Sebode (1976), Kormann (1970), Potthoff (1977), Engel (1969), Hidgon (1971), Knebel (1980), Vansina (1971), Vogel (1979), Kennedy (1979), o.V. (1982b,c, 1983a,b), Laager (1980)
Ganesh (1978), Frankenhuis (1977); weiterhin die empirische Untersuchung zur Unternehmensberatung von Szyperski und Klaile (1982)

2) Vgl. Meyer (1978), S. 20, vgl. auch die Begriffsabgrenzung der Unternehmensberatung bei Szyperski und Klaile (1982)

3) Vgl. u.a. Kienbaum (1980), Sp. 307 f., Szyperski und Klaile (1982), Greiner und Metzger (1983), Kelley (1981)

Unternehmensberatung von Spezialberatungen, wie z.B. Ingenieurberatung oder Fachberatung in betrieblichen Teilfunktionen (Kostenrechnung, Werbung, EDV etc.) abgegrenzt.[1] Scharen (1977) spricht, um die ganzheitliche Sichtweise hervorzuheben, statt von Unternehmensberatung von "Unternehmerberatung", da sie in den Verantwortungsbereich des Unternehmers fällt.[2] Im Grunde stimmt diese Begriffsauffassung jedoch mit der hier verwendeten überein.

Neben den Spezialkenntnissen liegen die Potentiale des Beraters in seiner unabhängigen und objektiven Sichtweise. Er bringt neue Perspektiven ins Unternehmen ein und akzeptiert die vom Klienten angebotene Problemschilderung sowie die präsentierten Fakten nicht automatisch.[3] Daß diese Kennzeichnung der Beratung nicht immer eindeutig realisierbar ist, werden die folgenden Ausführungen noch zeigen.[4]

Auch bezüglich eines weiteren Kriteriums können die Grenzen fließend sein, nämlich bei der Frage, ob der Berater lediglich beratend im wahren Sinne eines Ratgebers tätig ist, die letztendliche Entscheidung und Durchsetzung also dem Klienten überläßt, oder ob er zum Teil Aufgaben des Managements übernimmt. Letzteres kann implizit geschehen, durch eine entsprechende Verteilung der Aufgaben zwischen Berater und Klient, oder explizit, indem der Berater ausdrücklich als "Management auf Zeit" eingesetzt wird.[5]

---

1) Vgl. Szyperski und Klaile (1982), S. 5 ff., Greiner und Metzger (1983), S. 7. Im Falle der Fachberatung betrieblicher Teilfunktionen spricht Meyer von Betriebsberatung (vgl. Meyer 1978, S. 20).
2) Vgl. Scharen (1977), S. 99
3) Vgl. Greiner und Metzger (1983), S. 6 f.,
4) Vgl. Kapitel 2 und 3
5) Vgl. Turner (1982), S. 124 f., Greiner und Metzger (1983), S. 5 ff., Kubr (1983), S. 8

Für die folgenden Ausführungen soll der Berater lediglich als Ratgeber gesehen werden.

Die Problemlösungsaktivitäten des Beraters erstrecken sich auf die Problemidentifikation und -analyse, die Erarbeitung von Problemlösungen und die Implementierung dieser Lösungen.

Besonders die Implementierung sollte, wenngleich nicht von allen Autoren und Unternehmensberatern in der Praxis berücksichtigt, als zentrale Aufgabe der Beratungsleistung angesehen werden, da erst mit der Durchsetzung einer Problemlösung diese abgeschlossen scheint.[1)]

Zusammenfassend kann man Unternehmensberatung als eine von unabhängigen und qualifizierten externen Beratern (Einzelperson oder Gruppe) individuell gestaltete Dienstleistung ansehen, die eine ganzheitliche Sichtweise des Klientenunternehmens einnimmt und Problemlösungsaktivitäten von der Problemidentifikation, -analyse bis zur Erarbeitung von Empfehlungen und zur Hilfe bei der Implementierung umschließt.[2)]

Nach dieser Hervorhebung einiger dominanter Begriffsmerkmale, die im weiteren Verlauf noch differenzierte Ausprägungen annehmen werden, soll auch betont werden, was Managementberatung nicht ist.[3)] Mit der Beratung werden keine fertigen Lösungspakete zu festen Preisen ange-

---

1) Turner (1982) und Greiner und Metzger (1983) lassen offen, ob die Implementierung Bestandteil der Beratungsleistung sein sollte, heben jedoch die positiven Effekte hervor. Ansonsten wird in weiten Teilen der Literatur nur von der Pflicht zur "Problemlösung" gesprochen.
2) Vgl. zu einer ähnlichen Definition Kubr (1983), er legt die Definition des Institute of Management Consultant, London, seinen Ausführungen zugrunde.
3) Vgl. Kubr (1983), S. 8, Greiner und Metzger (1983), S. 7

boten. Vielmehr handelt es sich um einen offenen Problemlösungsprozeß, der in der Regel durch schlecht-definierte Probleme gekennzeichnet ist und während dessen die Problemlösungsfähigkeit des Klienten verbessert werden sollte. Sowohl bei der Problemdefinition als auch bei der Erarbeitung durchsetzbarer Lösungen bedarf es der Mitarbeit und des Commitments des Klienten. Der Ausgang derart komplexer Problemlösungsprozesse, an denen eine Vielzahl von Individuen beteiligt ist, ist meist unbestimmt.

Eine solchermaßen gekennzeichnete Unternehmensberatung läßt noch die Möglichkeit zu einem vielgestaltigen Angebot offen. Einige ausgewählte Kriterien werden zur weiteren Eingrenzung herangezogen:

- Fachgebiet
- Berater-Klienten-Beziehung
- Interne versus externe Beratung
- Organisation der Beratung.

Mit dem Fachgebiet werden die unterschiedlichen Perspektiven berücksichtigt, mit denen die Organisation gesehen werden kann, wie etwa Marketing, Finanzen, Führungssysteme, Personalmanagement und Strategisches Management. Die einführenden Erläuterungen zum Strategischen Management deuten die Eingrenzung auf diesen Problembereich bereits an.

Weiterhin stellt sich die Frage, wer den Klienten im Beratungsfall repräsentiert, mit wem der Berater also Kontakte unterhält. Zielgruppe können hier das Top-Management oder Vertreter des Top-Managements, Teileinheiten eines Unternehmens, wie etwa einzelne Sparten, oder das gesamte Unternehmen sein. Wir gehen davon aus, daß eine Beratung im Strategischen Management in der Regel das Top-Manage-

ment als Auftraggeber voraussetzt, im Beratungsverlauf jedoch möglichst viele Unternehmenshierarchien an der Beratung beteiligt werden sollten.[1)]

Die beiden verbleibenden Kriterien sind im folgenden kurz zu diskutieren, um eine Eingrenzung daran anzuschließen.

1.22 Externe und interne Beratung

Vom Standpunkt der Organisation, welche die Unternehmensberatung in Anspruch nimmt, kann diese prinzipiell als unternehmensexterne und -interne Dienstleistung in Erscheinung treten. In den meisten Definitionen wird die Betrachtung auf die externe Beratung beschränkt.[2)] Die interne Beratung erfährt ihre organisatorische Verankerung innerhalb von Stäben. Eine Gegenüberstellung der beiden Formen läßt beiderseits Vor- und Nachteile erkennen.[3)]

Der interne Berater verfügt als Mitglied der Klientenorganisation über eine bessere Problemkenntnis und besitzt ein erhöhtes Verständnis für die politischen und organisationskulturellen Zusammenhänge. Die ständige Anwesenheit im Unternehmen erleichtert ihm den Zugang zu informellen Strukturen und Prozessen, die das organisationale Geschehen beeinflussen. Darüber hinaus findet er besser

---

1) Vgl. Kubr (1983), S. 7 ff., Scharen (1977), S. 99 ff., Greiner und Metzger (1983). Die Frage der Berater-Klienten-Beziehung wird durch die gesamten Ausführungen in Kapitel 2 und 3 erhellt. Die damit verbundene Einflußverteilung auf den Beratungsverlauf wird speziell unter Punkt 2.333 zu behandeln sein.

2) Vgl. u.a. Szyperski und Klaile (1982), S. 7, Kienbaum (1980), Sp. 308

3) Vgl. zur Gegenüberstellung von externer und interner Beratung u.a. Kubr (1983), S. 12, Hanák (1982), S. 187 ff., Greiner und Metzger (1983), S. 24 f.

zu Verbündeten, die ihm die Informationsbeschaffung erleichtern und zu einer Diffusion der neuen Problemlösungen beitragen.[1] Weitere Vorteile, die für den internen Berater angegeben werden, liegen in seiner permanenten Verfügbarkeit in Problemsituationen und in Kostenvorteilen bei längerer Beratungsdauer gegenüber dem externen Berater.

Andererseits sind über unternehmensinterne Berater nicht unbegrenzt Spezialkenntnisse verfügbar. Hinzu kommt, daß die Problemsicht meist unternehmensspezifisch begrenzt ist. Durch seine Position im organisatorischen Gefüge hat der interne Berater nur begrenzte Handlungsspielräume inne. Die Forderung nach Unabhängigkeit und Objektivität wird damit weitgehend eingeschränkt.

Die Schwächen des internen Beraters werden zu Stärken des externen Beraters, der sich jedoch dem Dilemma einer begrenzten Problemkenntnis gegenübersieht. Die vorliegende Problemdistanz birgt jedoch gleichzeitig ein kritisches Potential in sich, sofern es dem Berater gelingt, die Sichtweisen des Klienten in Frage zu stellen. Da er nicht in die Unternehmenshierarchie beim Klienten eingebunden ist, bleibt er von Machteinflüssen weitgehend verschont.

Zu den Vorteilen einer externen und unabhängigen Problemsicht kommen noch die Kenntnis von und Erfahrungen mit systemfremden Instrumenten und Denkweisen hinzu, die eine kreative Problemlösung fördern können.

---

1) Vgl. zur Notwendigkeit von Verbündeten in Beratungsprozessen Kennedy (1979), S. 18-22

Inwieweit der Nachteil eines mangelnden Zuganges zu den informellen Strukturen der Klientenorganisation durch den Berater behoben werden kann, hängt von dessen individuellen Fähigkeiten und seiner Bereitschaft hierzu ab. Insbesondere wegen der hohen Bedeutung der Diffusion seiner Empfehlungen wird zu einer Öffnung dieser informellen Strukturen durch den externen Berater geraten.[1)]

Da der externe Berater in der Regel über keinerlei Entscheidungs- und Weisungsbefugnisse im Beratungsgeschehen verfügt, ist eine Anbindung der Beratung an das Top-Management angeraten.[2)] Die Begründung liegt in der Notwendigkeit eines ausreichenden Machtpotentials zur Durchsetzung der entwickelten Problemlösungen.

Ein Abwägen der Stärken und Schwächen interner und externer Beratung führt zu dem Schluß, daß wohl im Idealfall ein kombiniertes Vorgehen vorzuziehen ist, ein externer Berater also mit unternehmensinternen beratenden Stellen zusammenarbeitet. Letztere haben durch die Mitwirkung an der Problemlösung die Chance, sich ein dauerhaftes Know how zur selbständigen Problembewältigung über den speziellen Beratungsfall hinaus zu erwerben.

Die weiteren Ausführungen gehen vom Fall der externen Beratung aus und beziehen lediglich die Möglichkeit der Zusammenarbeit des externen Beraters mit internen Stellen ein. Dabei werden insbesondere die für den externen Berater auftauchenden Probleme der Verständigung mit dem

---

1) Kennedy bezieht seine Ausführungen speziell auf das Problem des externen Beraters, der von außen als "Fremder" eindringt und dem zunächst Mißtrauen entgegengebracht wird. Vgl. Kennedy (1979)
2) Vgl. Kolb und Frohman (1970), S. 54

zunächst fremden Klienten und der Erlangung einer ausreichenden Problemkenntnis zu thematisieren sein.

Ein weiteres Kriterium, das unterschiedliche Beratungsfälle voneinander abgrenzt, ist die Organisation der Beratung.

1.23 Organisation der Beratung

Unter Organisation soll hier der Aspekt behandelt werden, inwieweit das Beratungsvorhaben als institutionalisierter Prozeß abläuft, für den bestimmte Regeln als verbindlich gelten.

Der Organisationsgrad wird in dem Maße festgelegt, wie die anfallenden Aufgaben auf einzelne ausgewählte Stellen verteilt, die Prozeßabläufe im voraus festgelegt und einzelnen Phasen Aufgabenträgern zugeordnet werden, sowie durch den Umfang an Regeln, die zur Verhaltenskoordination erlassen werden.[1] Mit dem Ausmaß struktureller und prozessualer Festlegungen wird einerseits die Flexibilität des Beratungsverlaufes eingeschränkt. Andererseits bedingt der wachsende Umfang des zu lösenden Problems den Einbezug einer größeren Zahl an Beteiligten und/oder Methoden bzw. Verfahren. Besonders die Beteiligung einer Vielzahl von Individuen an der Beratung legt eine Strukturierung und Koordination der einzelnen Arbeitsgänge nahe.

Neben dem Umfang der Beteiligung scheint die zeitliche Dauer der Beratung einen Einfluß auf den Organisationsgrad zu haben. Bei einem lediglich kurzen Beratungsge-

---

1) Vgl. u.a. Kieser und Kubicek (1976), Heinen (1976), S. 157 ff.

spräch werden sich ausgedehnte organisatorische Maßnahmen kaum anbieten.

Mit eher skizzenhaftem Anspruch sind zwei Extremformen zu unterscheiden, die selbstverständlich eine Vielzahl von Zwischenformen zulassen:

- fallweise Konsultationen
- Projekte.

Ohne auf die Pluralität näher einzugehen, soll die Differenzierung dazu verwendet werden, die Position der weiteren Ausführungen abzustecken.

Als fallweise Konsultationen sind Beratungsvorhaben zu verstehen, die sporadisch initiiert werden. Die Zahl der Beteiligten wird relativ begrenzt sein. Die Problemlösung erfordert einen geringen organisatorischen Aufwand. Obwohl der Komplexitätsgrad des Problems prinzipiell unabhängig ist, wird er in der Regel die Problemlösungsfähigkeiten einer begrenzten Anzahl von Personen nicht überschreiten. Ein Beispiel für eine fallweise Konsultation wäre etwa gegeben, wenn der Vertreter eines Unternehmens bei einem Berater eine relativ globale Einschätzung des Wettbewerbs innerhalb der unternehmensspezifischen Branche durch einen Zweierkontakt nachfragt. Denkbar ist auch, daß ein Klientenunternehmen in kritischen, eng umgrenzten Problemsituationen ad hoc einen ehemaligen Berater herbeiruft.

Die weiteren Ausführungen sehen jedoch von diesen Fällen ab und beschränken sich auf Beratungsvorhaben, deren Gegenstand derart umfassend und komplex ist, daß er einer breiteren Beteiligung auf Berater- und Klientenseite bedarf und sich die Problemlösung über eine gewisse Zeit-

dauer hin erstreckt. Solche Beratungsfälle werden zweckmäßig in Projektform organisiert.[1)]

Zusammenfassend seien die geltenden Eingrenzungen noch einmal wiederholt. Unter Zugrundelegung der Arbeitsdefinition zur Unternehmensberatung wird schwerpunktmäßig[2)] das Fachgebiet des Strategischen Managements behandelt. Dabei werden nur solche Berater-Klienten-Beziehungen berücksichtigt, die den Klienten als organisatorische Gesamtheit ansehen, wobei nicht auszuschließen ist, daß der Berater zu einzelnen Vertretern des Klientenunternehmens intensivere Kontakte unterhält. Die Beratung geht von externen Beratern aus und läuft im Rahmen von Projekten ab.

Die Erarbeitung der aufgezeigten Wesensmerkmale der Beratung macht einen Aspekt deutlich, der die Perspektive unserer Ausführungen prägen soll. Bei den meisten Kennzeichnungen der Unternehmensberatung wird die Problemlösung auf der Basis des Spezialwissens eines externen Beraters in den Vordergrund gestellt. Dabei werden zwei Gesichtspunkte, die miteinander in Beziehung stehen, vernachlässigt oder zumindest nicht ausreichend explizit gemacht:[3)]

---

1) Zur Begründung und Ausgestaltung der Projektorganisation vgl. die Ausführungen unter Punkt 2.111. Vgl. auch Grün (1984), S. 15. Es ist zudem noch einmal zu betonen, daß die Grenzen zwischen fallweisen Konsultationen und Projekten fließend sind.

2) Damit soll ausgedrückt werden, daß die Ausführungen bei Beratungsvorhaben mit ähnlichem Problemcharakter (komplex, politisch, schlecht-strukturiert) durchaus auch Anwendung finden können.

3) Zur Relativierung dieses Bildes sei betont, daß dieses Defizit in erster Linie auf die "klassische" Beratung, wie sie im Gros, vor allem der älteren deutschsprachigen Beratungsliteratur, behandelt wird, zu beziehen ist. Die neuere Literatur zur Beratung zeigt hier durchaus eine Trendwende an und berücksichtigt die Verhaltens- und Wandlungsproblematik, wenngleich nicht in expliziten Definitionen, so doch implizit.

- die Berücksichtigung von Verhaltensaspekten
- der Zusammenhang zwischen Beratung und Wandel.

Beide Aspekte sollen im folgenden reduziert auf eine vernachlässigte Dimension der Beratung - den Wandel in Organisationen - hervorgehoben werden.

1.3 Der Wandel in Organisationen als vernachlässigte Dimension der Beratung

Es liegt in der Natur der Unternehmensberatung, daß damit auch stets ein mehr oder weniger starker Wandel der Organisation eingeschlossen ist. Dieser Wandel ist verbunden mit Menschen - er beeinflußt menschliches Verhalten und wird selbst von Menschen getragen.

Über die reine Wissensvermittlung bzw.Problemlösung hinaus sind die mit Wandlungsprozessen verbundenen verhaltenswissenschaftlichen Aspekte ebenfalls in einer Beratung zu berücksichtigen, die durch die hier untersuchten tiefgreifenden Veränderungen eine besondere Bedeutung erlangen. Dies führt zu einer modifizierten Perspektive der Beratung.

Unterstützende Hinweise hierzu liefern die verhaltenswissenschaftlich orientierten Traditionen des Planned Organizational Change und der Organisationsentwicklung.

Unter der Annahme der Beratung als Wandlungsprozeß ist der Berater nicht nur Ratgeber (Wissensvermittler), sondern auch Change Agent.

1.31 Beratung im Dienste tiefgreifender organisatorischer Wandlungsprozesse

Die Eingrenzung der Beratung auf die Einführung und Weiterentwicklung eines Strategischen Managements charakterisiert die damit verbundenen Wandlungsprozesse als tiefgreifende Veränderungen. Darunter sind solche zu verstehen, "bei denen besondere Probleme der Komplexitätshandhabung und Durchsetzung auftreten."[1] Das Wesen strategischer Problemstellungen, das neben Fragen der Strategie und Organisationsstruktur auch die Menschen mit ihren Verhaltensweisen, Werten, Interessen, Motivationen etc. einschließt,[2] läßt es zu, deren Problemhandhabung als tiefgreifende Veränderungen zu kennzeichnen.

Dies gewinnt noch dadurch an Gehalt, daß es in der Beratung zum Strategischen Management nicht um die einmalige Lösung eines organisationsumfassenden Problems geht, sondern das Strategische Management selbst im Sinne einer geplanten Evolution ablaufen soll.[3] Damit wird die langfristige Wandlungsfähigkeit der Organisation gefordert.[4]

---

1) Kirsch et al. (1979), S. 69

2) Vgl. hierzu die Aussagen der situationstheoretischen Ansätze bei Kieser und Kubicek (1976), Kieser (1981), S. 173 ff., aber auch die Strategie-/Struktur-Diskussion von Chandler (1962) und Rumelt (1974) sowie Ansoff (1980) mit seinem Strategic Issue Management, das ähnliche Zusammenhänge unterstellt.

3) Vgl. Punkt 1.12

4) Eine gleichzeitige Berücksichtigung von strukturalen und personalen Aspekten sehen in der betriebswirtschaftlichen Diskussion die Untersuchungen zu Reorganisationen und die daraus entwickelten Ansätze zu einer Theorie des geplanten Wandels vor. Vgl. Kirsch et al. (1978) neben weiteren, in diesem Forschungsprojekt zu Reorganisationen erschienenen Schriften, und Kirsch et al. (1979), vgl. auch Gaitanides et al. (1978). Die verhaltenswissenschaftliche Perspektive im organisatorischen Wandel heben insbesondere auch Kotler und Schlesinger (1983) und Kennedy (1981) hervor.

Die Funktion der Unternehmensberatung kann zum einen darin liegen, Wandlungsprozesse zu initiieren und damit einen 1. Schritt im Sinne der geplanten Evolution zu einer langfristigen organisatorischen Veränderung zu unterstützen oder zum anderen durch Initiierung neuer Schritte dem laufenden Entwicklungsprozeß neue Impulse zu verleihen.

Durch die Hinzunahme der verhaltenswissenschaftlichen Perspektive rücken die Prozesse eines ausgelösten und zu begleitenden Wandels in den Vordergrund. Zur Erkenntnisgewinnung kommen Fragen der Durchsetzung und der Handhabung von bei tiefgreifenden Veränderungen stets auftauchenden Konflikten und Anpassungswiderständen hinzu. Eine Durchsetzung der Veränderungen ist dabei nur gegeben, wenn die vermittelten Denkweisen langfristig vom Unternehmen getragen werden und die Problemlösungs- und Wandlungsfähigkeit des Unternehmens langfristig verbessert wird. Aufgabe der Unternehmensberatung sollte es sein, dies durch eine stärkere Berücksichtigung der Prozesse des Wandels zu gewährleisten. Sie sollte die Aufmerksamkeit beim Klienten für den notwendigen Wandel erzeugen, Interesse daran oder sogar den Wunsch danach entwickeln und für ein ausreichendes Commitment sorgen, um den Wandel langfristig zu implementieren.

Hinweise zu einer entsprechenden Gestaltung der Beratung liefern die verhaltenswissenschaftlichen Forschungstraditionen des Planned Organizational Change (POC) und der Organisationsentwicklung (OE).

1.32 Planned Organizational Change und Organisationsentwicklung

Es geht im folgenden weniger darum, eine ausführliche Diskussion der beiden Forschungstraditionen durchzuführen, sondern es sollen lediglich deren Grundpositionen knapp skizziert werden, um die Funktion für die Beratung kenntlich zu machen.

Die Ansätze des Planned Organizational Change (POC) werden von einer Vielzahl Verhaltens- und Sozialwissenschaftlern zur Erklärung menschlichen Verhaltens in sozialen Systemen wie Gruppen, Organisationen und ganzen Gesellschaften eingebracht.[1] Soweit sie sich auf Organisationen beziehen, stimmen sie mit dem Problembereich des geplanten organisatorischen Wandels überein. Dabei decken sie jedoch nur einen Teilbereich des gesamten Feldes ab, indem sie sich weitgehend auf die Veränderung menschlichen Verhaltens in Organisationen beschränken. Sieht man von den Zweifeln an der Veränderbarkeit menschlichen Verhaltens in Organisationen ab,[2] so ist es das fehlende Anknüpfen an konkreten organisatorischen Problemstellungen, wie sie etwa die Einführung eines Strategischen Managements darstellen könnte, das den Ansätzen des POC nur eine begrenzte Brauchbarkeit im hier diskutierten Zusammenhang attestiert.

---

1) Die Ansätze des POC bieten in der Literatur kein einheitliches Bild und sind nicht immer eindeutig von jenen der Organisationsentwicklung abzugrenzen. Vgl. als Vertreter Bennis, Benne und Chin (Hrsg., 1973), Salancik (1979), Roos (1978), Lippitt, Watson und Westley (1958), Seashore und Bowers (1963), Lawrence (1966). Vgl. außerdem zur sozialpsychologischen Sichtweise organisatorischer Lern- und Wandlungsprozesse Katz und Kahn (1978).

2) Vgl. Wächter (1983)

Die Ansätze des POC weisen mehr oder weniger große Überschneidungen mit einer weiteren sozialwissenschaftlichen Forschungstradition, der Organisationsentwicklung (OE), auf.[1] Bezüglich der OE bietet die Literatur wie auch die Unternehmenspraxis ebenfalls ein vielfältiges Bild.[2] Die wesentlichen Merkmale sollen anhand einer Definition aufgezeigt werden, die eine relativ hohe Übereinstimmung mit weiteren Auffassungen besitzt.

Diese versteht Organisationsentwicklung als einen längerfristig angelegten, organisationsumfassenden Entwicklungs- und Veränderungsprozeß von Organisationen und der in ihnen tätigen Menschen. Der Prozeß beruht auf Lernen aller Betroffenen durch direkte Mitwirkung und praktische Erfahrung. Sein Ziel besteht in einer gleichzeitigen Verbesserung der Leistungsfähigkeit der Organisation (Effektivität) und der Qualität des Arbeitslebens (Humanität).[3]

---

1) Im amerikanischen Raum wird von Organizational Development gesprochen, wobei hierunter fast ausschließlich verhaltenswissenschaftlich orientierte Ansätze zu verstehen sind und die in der OE ebenfalls zumindest teilweise enthaltene strukturelle Komponente weitgehend vernachlässigt wird. In den folgenden Ausführungen wird nur von OE gesprochen und damit eine relativ weite Begriffsauslegung zugrunde gelegt.

2) Vgl. als Vertreter aus dem amerikanischen Raum Argyris (1970, 1971), Argyris und Schön (1978), Margulies und Raia (1972), Leavitt (1965), Golembiewski (1972), Huse (1980), Cobb und Margulies (1981); zu einzelnen Interventionstechniken Beer (1976) sowie zur Prozeßberatung Schein (1969). - Im deutschsprachigen Raum bieten Einstiegs- und Überblicksliteratur: Gebert (1974, 1982), Hanák (1982), Trebesch (1980 French und Bell (1977), Wübbenhorst und Staudt (1982), Sievers (1977), sowie weiterführend: Sievers (1978), Rieckmann und Sievers (1978), Wächter (1983), Fricke (1978). Konkrete Hinweise im Sinne der OE-Beratung sind zu finden bei Wohlgemuth (1982), Goerke (1981), Kempf (1978). - Fallstudien zur OE liefern Bosler und Grünefeld (1981), Glasl und de la Houssaye (1975). - An die OE angrenzende Ansätze bieten Müller (1981), Dieterle (1982). Zur Vielfalt unterschiedlicher Begriffsdefinitionen vgl. Trebesch (1982), S. 37-62, Hanák (1982), S. 13 ff.

3) Definition der Gesellschaft für Organisationsentwicklung zitiert bei Wächter (1983), S. 61

Hervorzuheben ist die Verbesserung der Problemlösungs- und Anpassungsfähigkeit der Organisation, indem die Mitglieder an den Problemlösungen beteiligt werden, um jene in der Folge selbst zu tragen. Dabei werden Verhaltensaspekte wie etwa Widerstände, Macht- und Konsensaktivitäten und besonders Lernprozesse mit in die Betrachtung einbezogen. Dies geschieht unter Zuhilfenahme einer Vielfalt an Interventionstechniken.

Insoweit eine Beratung die langfristige Wandlungsfähigkeit von Organisationen und damit auch die langfristige Implementierung der durch sie eingebrachten neuen Denkweisen und Problemlösungsstrategien zum Ziel hat, wird es immer auch angebracht sein, die Ansätze des POC und vor allem auch der OE zur Gestaltung der Beratung heranzuziehen. Dabei kann das Spektrum von einer bloßen Orientierung an den dort verwendeten Denkansätzen bis hin zur exakten Anwendung einzelner Techniken reichen. Die folgenden Ausführungen verwenden die Aussagensysteme mit einem stärker heuristischen Anspruch und nehmen Übersetzungsschwächen, die bei der Anwendung aus einer fremden Forschungsperspektive entstehen können, in Kauf.

Berücksichtigt man die Betonung der Wandlungsprozesse und der damit verbundenen Verhaltensaspekte, so erscheint auch der Berater in einem anderen Licht.

Insoweit der Berater über eine Problemlösung hinaus auch die Durchsetzung der Denkweisen und Problemlösungen anstrebt und damit einen positiven Einfluß auf die langfristige Wandlungs- und Innovationsfähigkeit der Klientenorganisation ausübt, übernimmt er damit auch Merkmale eines "Change Agent". Ebenso vielfältig wie die Ansätze zum organisatorischen Wandel sind auch die Vorstellungen von dem den

Wandel begleitenden Change Agent.[1] Aufgrund des daraus resultierenden breiten Feldes möglicher Begriffsinhalte soll auf diese Bezeichnung hier verzichtet werden, zumal die beabsichtigte Perspektive dadurch keine zusätzliche Bereicherung erfährt.

Ohne eine spezifische Rollenbezeichnung des Beraters an dieser Stelle einzuführen, ist noch einmal auf das modifizierte Aufgabenspektrum des Beraters hinzuweisen, das sich aus der Hervorhebung der Verhaltensdimension und der Wandlungsproblematik in der Beratung ergibt.

Die Argumentation begann mit einer ersten Eingrenzung des Problemfeldes auf das Strategische Management, das als Antwort auf eine veränderte und komplexere Problemsituation dargestellt wurde. Die Unternehmensführung ist in den meisten Fällen mit der wachsenden Komplexität im Unternehmensumfeld und dem gleichzeitigen Angebot ähnlich komplexer Problemlösungen und Denkweisen überfordert. Die Konsequenz, die sie daraus zieht, ist in einer verstärkten Nachfrage nach Beratung zu sehen.

Die Unternehmensberatung wurde nach einer groben Kennzeichnung, die ausblicksartig notwendige Verfeinerungen andeuten sollte, im Hinblick auf die weiteren Betrachtungen auf die externe Beratung im Rahmen von Projekten eingegrenzt. Über

---

1) Vgl. Lippitt et al. (1958), S. 91 ff., durch deren Forschungsbemühungen der Begriff hauptsächlich geprägt wurde; Jones (1969), S. 19, Hanák (1982), S. 184 ff., Kirsch et al (1979), S. 278 ff. Hanák sieht im CA einen Katalysator des Wandlungsprozesses und einen Übermittler des für die Erreichung des Änderungsverlaufes relevanten Wissens, vgl. Hanák (1982), S. 184. Er soll den Wandel stimulieren, führen und stabilisieren. Kirsch et al. (1979), S. 279

eine reine Wissensvermittlung hinaus erhält die Beratung eine zusätzliche Färbung durch die Hervorhebung des Wandels, der in der Regel mit ihr einhergeht, und der Menschen, die diesen Wandel tragen. Insofern Wandlungsprozesse berücksichtigt werden, gewinnen insbesondere die Ansätze des POC und der OE an Relevanz, wenngleich deren Anwendung häufig nur in einem eher heuristischen Sinne geschehen kann.

Das angedeutete Spektrum der Beratung im Strategischen Management, die Wandlungsprozesse im Idealfall mit berücksichtigen sollte, weist auf eine unüberschaubare Vielfalt von einzelnen Beratungsvarianten hin, die nach einem strukturierenden Rahmen verlangen. Dieser soll, wenngleich mit größtenteils hypothetischem Anspruch, die vielfältigen Varianten anhand ausgewählter Elemente reduzieren helfen.

2. Interaktionstheoretischer Rahmen für eine Beratung im Strategischen Management

Die Beratungspraxis sollte, ganz im Sinne einer angewandten Betriebswirtschaftslehre, durch den Entwurf ganzer Systemkonzeptionen methodisch unterstützt werden, um dadurch eine bessere Handhabung der dort vorliegenden Probleme zu ermöglichen.[1] Solche Systemkonzeptionen umfassen nach Kirsch (1977a) neben einzelnen Methoden auch die notwendigen Daten, Speichermedien, sowie die Träger der Systemkonzeption, d.h. die Ausführenden. Zusätzlich zu den Informationsverarbeitungsaktivitäten können dabei auch Verhaltensdimensionen wie etwa Führungsstil, Macht, Konsens, Durchsetzung etc. berücksichtigt werden.

Eine Besonderheit der hier betrachteten Systemkonzeptionen liegt in der Beteiligung mehrerer selbständiger Organisationen, die diese als multiorganisationale Systeme kennzeichnen.[2] Aus der daraus resultierenden Existenz mehrerer miteinander nur schwer vergleichbarer Normensysteme sowie unterschiedlicher Sprach- und Lebensformen erwachsen Probleme für den Beratungsverlauf, die noch im einzelnen zu behandeln sind.

Aufgrund der Komplexität des Feldes sowie einer zum Teil daraus resultierenden eingegrenzten empirischen Begründbarkeit - jedes Projekt im Rahmen der Strategieforschung

---

1) Der Begriff der Systemkonzeption soll innerhalb dieser Ausführungen dem von Kirsch verwendeten entsprechen. Vgl. zur genauen Definition und Einbettung in den größeren Zusammenhang einer angewandten Betriebswirtschaftslehre Kirsch (1977a), S. 200 ff.

2) Vgl. Kirsch et al. (1979), S. 117

stellt einen echten Einzelfall dar[1] - läßt sich nur ein Anspruch dahingehend erheben, daß ein Rahmen für das Design solcher Systemkonzeptionen entworfen werden muß, der für den Einzelfall Gestaltungsspielräume zuläßt. Dieser Rahmen hat eher eine strukturierende als eine umfassend gestaltende Funktion.

Daß ein derartiger Rahmen noch weit vom Anspruchsniveau eines theoretischen Bezugsrahmens entfernt ist, sei hier keinesfalls bestritten.[2] Dennoch sehen wir in seiner Erstellung ein wichtiges heuristisches Potential, das die wissenschaftliche Diskussion auf diesem Feld anreichern könnte.

Systemkonzeptionen lassen sich anhand der folgenden Dimensionen, die auch zur Eingrenzung herangezogen werden sollen, umschreiben:

(1) Reichweite
(2) Reichhaltigkeit
(3) Flexibilität
(4) Entwicklungsreife.

ad (1)

Eine erste Kennzeichnung der zu erstellenden Systemkonzeption ermöglicht die Reichweite. Sie beschreibt den Umfang der durch die Systemkonzeption abgedeckten Systemgrenzen[3]

---

1) Dies bestätigt auch Malik (1982, S. 398): "Es ist gänzlich unmöglich, mit ein paar Umfragen und Interviews wirklich Relevantes über strategisches Management herauszufinden, und auch noch so grosse statistische Korrelationsstudien und Computerbanken dürften sich recht bald als untaugliche Instrumente erweisen. Auf dem Gebiet der Strategieforschung fehlt nämlich die wesentliche Voraussetzung jeder Anwendung von Statistik - die Multiplizität der Fälle."
2) Vgl.zu den Anforderungen an Theorien u.a. Popper (1973), Lakatos (1974), Spinner (1974), sowie zu den Möglichkeiten lediglich theoretischer Bezugsrahmen Kirsch (1977a), S. 111 ff.
3) Vgl. zum folgenden Kirsch (1977a), S. 205 ff.

und wird sicherlich im hier behandelten Fall nicht über ein mittleres Maß hinausgehen, da Beratungssysteme kaum Projektsystemgrenzen überschreiten.[1)]

ad (2)

Die Reichhaltigkeit bezieht sich auf die Menge der Merkmale des zu entwerfenden Systems, die im Modell erfaßt sind. Ohne ein absolutes Maß zu besitzen und mit der alleinigen Möglichkeit der Relativierung an ähnlichen Systementwürfen in der Literatur, sei hier die Forderung nach hoher Reichhaltigkeit aufgestellt.

ad (3)

Systemkonzeptionen werden darüber hinaus auch nach dem Kriterium der Flexibilität beurteilt. Damit ist die Frage nach der Anzahl offener Gestaltungsoptionen des Systementwurfs angesprochen. Obwohl eine kontextspezifische Eingrenzung zwangsläufig erfolgen muß und damit auch gewisse Abhängigkeiten festgelegt werden, erscheint die Flexibilität in dem von uns gewählten Rahmen doch relativ hoch zu sein.

ad (4)

Die Entwicklungsreife ist nicht unabhängig von dem oben festgestellten Dilemma einer bislang ungenügenden theoretischen Fundierung auf diesem Feld der Forschung. Der einzuführende Rahmen kann momentan nur deskriptiven Ansprüchen genügen.

---

1) Dies trifft zumindest für die hier behandelten Zusammenhänge zu.

> "Dies schließt nicht aus, daß einzelne Bestandteile solcher konzipierter Systeme bereits eine weitergehende Entwicklungsreife aufweisen."
> (Kirsch 1977a, S. 210)

Das trifft vor allem für einzelne Beraterrollen sowie für die unterstützenden Nachbardisziplinen der Organisationsentwicklung und der empirischen Forschung zu. Die Phase des konzeptionellen Entwurfs wird dabei durch den zu erstellenden Rahmen kaum überschritten.

Es geht im folgenden also darum, einen Systemvorschlag für Beratungszusammenhänge zu entwickeln, der durch mittlere Reichweite, relativ hohe Reichhaltigkeit und Flexibilität und eine sich erst in der Entwurfsphase befindenden Entwicklungsreife gekennzeichnet ist, für den wir jedoch eine hohe pragmatische Relevanz vermuten.[1)] Dieser Rahmen wird zunächst bewußt relativ breit gehalten und soll erst im 3. Kapitel auf eine engere Bandbreite der Systemgestaltung eingeengt werden, wobei dies mit einer Eingrenzung der Flexibilität sowie einer Erhöhung der Entwicklungsreife verbunden ist. Wenngleich dort ein Idealbild gezeichnet wird, wurden weite Teile bereits "produziert" und einer empirischen Bewährung durch Einzelfallstudien unterworfen.

Dieses zweite Kapitel soll

(a) mit der theoretischen Sprache zur Beschreibung und Erklärung der auftauchenden Phänomene vertraut machen und

(b) dem Leser ermöglichen, eine Standortbestimmung spezifischer Beraterrollen und Beratungsvorhaben vorzunehmen.

---

1) Vgl. zum Kriterium der pragmatischen Relevanz Kirsch (1977a), S. 213 f.

Probleme, denen man bei der Erstellung des hier angesprochenen Rahmens gegenübersteht, sind hauptsächlich in der geringen empirischen Basis und einer hohen Komplexität begründet. Letztere erschwert vor allem die Vergleichbarkeit einzelner Beratungsprojekte. Es empfiehlt sich daher, bei der Konstruktion des Rahmens nach Feldern zu suchen, in denen mehr empirische Belege vorhanden und die theoretischen Erkenntnisse fundierter sind. Hier bieten sich die theoretischen Ansätze zu Projektsystemen bzw. zum Projektmanagement einerseits und verhaltenswissenschaftliche Ansätze andererseits an.

Diese Grundlagen sowie der daraus resultierende Rahmen für das Design von Systemkonzeptionen werden in einem ersten Schritt vorgestellt und die einzelnen Bausteine im Anschluß daran verfeinert. Die Hinzuziehung einzelner Nachbardisziplinen wird dabei an den entsprechenden Stellen begründet.

2.1 Zur Entwicklung von Beratungssystemen

Um die Herleitung der Elemente interaktionsbezogener Beratungssysteme verständlich werden zu lassen, ist es notwendig, die unseren Überlegungen zugrunde liegenden Annahmen zu explizieren.

Wir haben bereits oben bei der Kennzeichnung von Beratungsvorhaben darauf hingewiesen, daß wir unsere Untersuchung auf solche Beratungsfälle eingrenzen wollen, die im Rahmen von Projekten organisiert sind. Über eine Darstellung der wesentlichen Merkmale von Projekten sollen die Dimensionen, die zur Herleitung der gewählten "Bausteine" angeregt haben, deutlich gemacht werden. Darüber hinaus sind aber auch spezifische Merkmale von Projekten

zur Beratung im Strategischen Management feststellbar, die quasi den Leitgedanken bei der Erstellung des Rahmens prägen sollen. Nachdem diese zu erfüllenden Randbedingungen hervorgehoben werden, wird auf deren Basis der den weiteren Ausführungen zugrunde liegende Rahmen mit seinen Elementen und Beziehungsmustern vorgestellt.

2.11 Beratung innerhalb von Projekten

Die Eingrenzung der Beratungsobjekte auf die Einführung und Weiterentwicklung eines Strategischen Managements bringt eine Präzisierung der Anforderungen an die Beratung mit sich. So zeichnen sich derartige Vorhaben durch ihren außergewöhnlichen Charakter und eine gewisse Einmaligkeit aus.

Beide Merkmale werden noch verstärkt durch den Charakter strategischer Probleme. Diese sind häufig mit organisationsumfassenden Konsequenzen verbunden, die eine Vielzahl von Interessen im Unternehmen berühren. Dies betont die politische Dimension.[1)] Die hohe Komplexität und der geringe Strukturierungsgrad des Problemfeldes erhöhen einerseits den Bedarf nach Spezialwissen, das im Unternehmen nicht vorhanden ist, und bedingen andererseits eine flexible Organisationsform.

All diese Kennzeichen lassen eine Problemlösung und damit auch die Beratung abseits des laufenden Geschäftes im Rahmenvon Projekten angeraten erscheinen.

---

1) Vgl. Kirsch et al. (1979), S. 246 f. Die politische Dimension erfährt eine Konkretisierung in Punkt 2.311

2.111 Allgemeine Merkmale von Projekten

Zu Projekten und Projektorganisationen bietet die Literatur eine breite Auswahl von Gestaltungshinweisen.[1] Ohne hier eine umfangreiche Begriffsklärung durchzuführen, seien in Anlehnung an Kirsch et al. einige wesentliche Merkmale genannt, die Beratungsprojekte grob charakterisieren:[2]

> "1) Es handelt sich um außergewöhnliche, einmalige, größere und/oder komplexe Vorhaben, für deren Erledigung in der laufenden Organisation keine adäquaten Vorkehrungen getroffen sind.
>
> 2) Für die Erfüllung dieser Aufgaben ist ein spezifisches Projektsystem vorgesehen, das normalerweise unter der Leitung eines Projektmanagements steht.
>
> 3) Dem Projektsystem ist für die Erfüllung der Projektaufgabe ein spezifisches, offiziell autorisiertes Budget zugewiesen.
>
> 4) Das Projekt besitzt einen wohl-definierten Anfang und ein ebensolches Ende, wobei der Zeitraum durch die Gültigkeit des Projektbudgets determiniert ist."
>
> (Kirsch et al. 1973, S. 726)

Insbesondere die Auslagerung von Projekten aus der Basisorganisation zeichnet diese als geeigneten Rahmen für ein multiorganisationales Beziehungsgeflecht aus, wie es Beratungsprojekte im Falle einer externen Beratung darstellen. Im Projektsystem arbeiten ausgewählte Spezialisten des Klientenunternehmens mit Mitgliedern des Beratungsunternehmens unter einer Führung und an der Lösung eines Problems zusammen.

---

1) Vgl. Zimmermann (1970), S. 45 ff., Cleland und King (1968) S. 154 ff., Schneider (1973), S. 60 ff., Linnenbrügger (1980), S. 33 ff., Pinkenburg (1980), Saynisch et al. (1979)

2) Vgl. auch Zimmermann (1970), S. 46, Schneider (1973), S. 60

Die Vorteile von Projekten werden hauptsächlich in ihrer hohen Flexibilität und Effizienz gesehen. Lange Informations- und Koordinationswege werden umgangen und damit wird die Zeit zur Entscheidungsfindung verkürzt. Darüber hinaus kann durch eine geeignete Zusammensetzung der Projektgruppe[1] der zur Problemhandhabung notwendige Input an Wissen optimiert werden.

Es gibt eine Vielzahl unterschiedlicher Varianten zur Gestaltung der Projektsysteme und des Projektmanagements, die sich hauptsächlich nach ihrer Zusammensetzung und der Eingliederung in das Klientensystem unterscheiden.[2] Die folgenden Ausführungen berücksichtigen nur ein eingegrenztes Spektrum dieser Möglichkeiten, das im folgenden näher umschrieben wird.

Das Projektsystem untersteht der Leitung eines Projektmanagements, das sich im hier behandelten Fall aus Vertretern beider Organisationen, Berater und Klient, zusammensetzt.[3]

Durch die Einbeziehung einer Vielzahl unterschiedlicher Kontexte und den Umfang der Projektaufgabe werden hohe Anforderungen an das Projektmanagement gestellt.[4] Der Projektmanager hat die Aufgabe, das von der zu beratenden Organisation getrennt lebende Projektsystem zu organisieren und die Kommunikation zu eben diesem Basissystem herzustellen. Aufgrund der Projektinhalte und der losen in-

---

1) Unter Projektgruppe seien alle Projektteilnehmer verstanden, die in einem oder mehreren Projektteams organisiert sein können. Vgl. zu "Projektteam" Kirsch et al. (1973), S. 729

2) Kirsch et al. reduzieren diese Vielfalt auf drei Grundtypen. Vgl. zum folgenden Kirsch et al. (1973), S. 728 ff. Das "Klientensystem" stimmt im Fall der Beratung mit dem Klientenunternehmen überein.

3) Auch hier ist eine Vielzahl weiterer Varianten denkbar. Vgl. ebenda

4) Vgl. Kirsch et al. (1979), S. 277 f., Pinkenburg (1980), S. 168

stitutionellen Verankerung werden an ihn hohe Anforderungen bezüglich seiner sozialen Fähigkeiten gestellt.

Der Projektmanager ist in jedem Fall ein von der Führung der Klientenorganisation beauftragter Berater. Die fehlende Kenntnis klienteninterner Gegebenheiten und die Komplexität der Aufgabe sowie die fehlende Entscheidungskompetenz des Beraters lassen jedoch zusätzlich die Hinzunahme eines Vertreters der Klientenorganisation angeraten erscheinen. Dabei ist zu beachten, daß dies eine von der obersten Führungsebene beauftragte oder aus dieser selbst rekrutierte Führungskraft ist, die mit einem aureichenden Machtpotential ausgestattet ist, um auch schwierige Entscheidungen zu unterstützen und die Prozeßpromotion voranzutreiben.[1)]

Für die Alternative eines arbeitsteiligen Projektmanagements in Form eines Gruppenprojektmanagements plädiert auch Schneider:

> "Wachsende Problemkomplexität und Risikoträchtigkeit lassen aber in der Realität den Allround-Projektmanager immer seltener werden. Stattdessen mehren sich die Anzeichen für ein Gruppenprojektmanagement derartiger Vorhaben."
> (Schneider 1973, S. 63)

Die vom Projektmanagement wahrgenommene Aufgabe der Projektorganisation umfaßt eine Festlegung der Projektziele, die Ermittlung der zur Erreichung dieser Ziele notwendigen Aktivitäten sowie eine Auswahl der geeigneten Projektteilnehmer und deren Zuordnung zu den einzelnen Aktivitäten. Sowohl die quantitative als auch die qualitative Zusammen-

---

1) Vgl. Zimmermann (1970), S. 46

setzung ist genau auf die zu erfüllenden Aufgaben zuzuschneiden, wobei mit einem Wechsel des Aufgabencharakters auch ein Wechsel in der Teamzusammensetzung verbunden ist. Dies betont auch Gaddis, indem er in der Projektgruppe "a mix of brainpower, varying with the project's mission"[1], sieht.

Die Projektteilnehmer können dabei vollständig aus dem ursprünglichen Organisationszusammenhang herausgelöst und in die Projektgruppe übernommen werden. Dem Vorteil der ausschließlichen Konzentration auf die Projektziele stehen die mit der Repatriierung eines Mitgliedes in die Stammabteilung verbundenen Schwierigkeiten gegenüber.[2]

Die Alternative der Partialinklusion, die zur problemspezifischen Heranziehung einer Vielfalt von Experten in Beratungsprojekten notwendig ist, birgt andererseits den Nachteil in sich, daß die Projektteilnehmer, zusätzlich in das laufende Tagesgeschäft eingebunden, nur einen begrenzten Einsatz im Problemlösungsprozeß zeigen.

Die hier angesprochenen Aufgaben des Projektmanagements befassen sich mit aufbauorganisatorischen Fragen der Projektorganisation, die um die Koordination und Steuerung des Projektablaufes zu ergänzen sind. Die Aktivitäten werden hierzu in einen Phasenablauf eingeordnet.[3] In der Beratung stimmt diese Phasenfolge meist mit den Phasen des Wandlungsprozesses überein.[4] Aufgrund der aktivi-

---

1) Gaddis (1969), S. 89
2) Vgl. Zimmermann (1970), S. 48
3) Die Abwicklung von Projekten im Rahmen von Phasenprozessen wird in der Literatur häufig betont; vgl. hierzu u.a. Linnenbrügger (1980), S. 33 ff., Götzen und Kirsch (1979), S. 166 f.
4) Vgl. hierzu die Ausführungen in Punkt 2.312

tätsbezogenen Auswahl der Projektteilnehmer unterliegt die Teilnehmerstruktur über den Prozeßablauf hinweg einer gewissen Dynamik.

Nach dieser allgemeinen Kennzeichnung von Beratungsvorhaben als durch Projektsysteme getragene Wandlungsprozesse sollen nun Besonderheiten der Beratung hervorgehoben werden, die die Beratung von anderen Projektvorhaben unterscheiden und die von uns gewählte Perspektive zur Erstellung eines Rahmens für Projekte mit relativ hoher Reichweite und Reichhaltigkeit verständlich erscheinen lassen.

2.112 Spezifische Merkmale von Projekten zur Beratung im Strategischen Management

Zu den allgemeinen Merkmalen von Projekten, die auch für den spezifischen Fall der Beratung Gültigkeit haben und diesen prägen, sind hier zwei Merkmale ergänzend hervorzuheben, die die Abläufe in Beratungsprojekten von weiten Teilen denkbarer Projektvorhaben abgrenzen. Beratungsprojekte sind gekennzeichnet durch

- das Vorhandensein zweier grundsätzlich unterschiedlicher Funktionsträger, deren Rollen sich interaktiv herausbilden,
- die Einführung und Weiterentwicklung eines Strategischen Managements als symbolischer Transaktion.

Beratung wurde oben als wechselseitiger Prozeß des Ratgebens und Ratsuchens charakterisiert,[1)] also zwei grundlegende Aktivitätsbündel hervorgehoben, die spezifische Verhaltensweisen von den Aktionsträgern fordern. Die Komplexität der innerhalb des Strategischen Managements mögli-

1) Vgl. Kapitel 1

chen Aufgabenstellungen, die Vielfalt unterschiedlicher Klientensituationen sowie die Breite möglicher Beratungsvorgehen lassen eine rein mechanistische Erfassung der wechselseitigen Interaktionen als zu eng erscheinen. Es bietet sich an, die Vorgänge in einem komplexen Beziehungsgeflecht, wie es die Beratung darstellt, und die einwirkenden Rahmenbedingungen über verhaltenswissenschaftliche Ansätze zu erfassen zu suchen. Dies wird zusätzlich durch die Notwendigkeit begründet, über formale Strukturen und Prozesse hinaus auch informale Sachverhalte aufzugreifen, deren Einfluß in organisatorischen Systemen nicht zu unterschätzen ist.

Die Rollenausbildung der beiden zunächst einander fremden Rollenträger "Berater" und "Klient" über interpretative Prozesse sowie weitere Rollenvergaben im Projektablauf legen ergänzend zur organisationswissenschaftlichen Literatur einen Rückgriff auf die soziologischen und sozialpsychologischen Rollentheorien nahe, von denen wir uns zumindest ein heuristisches Erklärungspotential erhoffen. Die Hinzuziehung dieser zusätzlichen Erklärungspotentiale erhält eine ergänzende Rechtfertigung, berücksichtigt man, wie stark der Projekterfolg vom Verhalten der einzelnen Interaktionsträger bestimmt wird. Dies führt über zum zweiten Merkmal, der Problembewältigung als symbolischer Transaktion.

Die Beratung ist von der Struktur her asymetrisch angelegt. Sie stellt einen Sonderfall einer Interaktion, nämlich den Transfer einer Leistung von einem Sender zu einem Empfänger dar. Um diese spezifische Interaktion, die den Austausch einer Leistung zum Gegenstand hat, zu kennzeichnen, benutzt man die Bezeichnung der Transaktion.[1] Die

---

1) Vgl. zum Begriff der Transaktion Kirsch, Lutschewitz und Kutschker (1977), S. 76

hier zu untersuchende Transaktion hat den Austausch verbaler (und non-verbaler) Bedeutungsmuster zum Gegenstand, dessen Erfolg von der Qualität der zugrunde liegenden Interaktionen und der dabei stattfindenden Interpretationen abhängt. Kotler (1972) bezeichnet diesen besonderen Fall auch als symbolische Transaktion.[1)]

Beratungsprojekte im Strategischen Management grenzen sich also von anderen Projekten dadurch ab, daß sie über die organisatorischen Voraussetzungen hinaus einerseits durch interpretative Prozesse gegenseitiger Rollenbildung geprägt sind und andererseits auch der Leistungsaustausch auf einer wechselseitigen interpretativen Erschließung entsandter Symbolstrukturen beruht. Dabei liegt die Besonderheit nicht so sehr im Vorhandensein, sondern in der zentralen Bedeutung dieser interpretativen Vorgänge. Interpretationen setzen Interaktion voraus.

Interaktion ist als relativ allgemeines Konstrukt zu sehen, das sowohl in den von uns gewählten soziologischen Ansätzen eine zentrale Bedeutung hat, gleichzeitig aber auch in einer allgemeineren Form im organisationswissenschaftlichen Zusammenhang, insbesondere im Marketing, Verwendung findet.[2)]

Mit der grundlegenden Annahme von Beratungsvorhaben als Projektorganisationen und unter Berücksichtigung der oben

---

1) Die symbolische Transaktion wird als Austausch von psychologischen, sozialen oder anderen immateriellen Einheiten bezeichnet und der utilitaristischen und der gemischten Transaktion gegenübergestellt. Vgl. Kotler (1972), S. 48 ff.

2) Vgl. Kirsch, Lutschewitz und Kutschker (1977), S. 76 ff., Kotler (1972), Levy und Zaltman (1975)

explizierten spezifischen Merkmale von Beratungsprojekten, die auf das zentrale Konstrukt der Interaktion zu reduzieren sind,[1] kristallisiert sich zur Erstellung eines Rahmens, der möglichst viele unterschiedliche Varianten an Beratungsprojekten in sich aufzunehmen vermag, eine interaktionistische Perspektive heraus.

Da auch wir unserer eigenen Subjektivität unterworfen sind, ist die gewählte Perspektive einer laufenden kritischen Überprüfung zu unterziehen.

Im folgenden wird der den weiteren Ausführungen zugrunde liegende Rahmen mit seinen Elementen und in seiner Struktur aufgezeigt.

2.12 Bausteine eines interaktionsbezogenen Beratungssystems

Nachdem die Grundlagen zur Erstellung eines allgemeinen Rahmens für Beratungssysteme und die prinzipielle Perspektive, die bei der Erstellung und Betrachtung dieser Systeme einzunehmen ist, expliziert wurden, soll im folgenden der Rahmen mit seinen einzelnen Bausteinen und den zwischen diesen bestehenden Zusammenhängen vorgestellt werden.

Abb. 2-1 zeigt die aus unserer Sicht relevanten Bausteine für die Gestaltung von Beratungssystemen auf.

---

1) Die zentrale Bedeutung der Interaktion innerhalb der Beratung betont auch Wohlgemuth (1982), S. 118

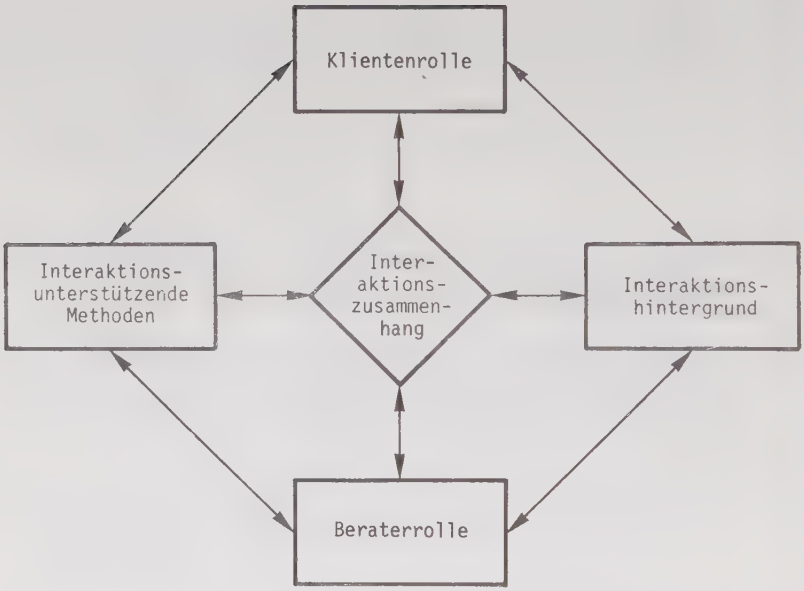


Abb. 2-1: Interaktionsbezogenes Beratungssystem

Eine gewisse Ähnlichkeit besteht zwischen dem hier vorgestellten Rahmen und dem "Beratungssystem" bei Wohlgemuth (1982), das dieser innerhalb seiner Beratungskonzeption zur OE-Beratung einführt.[1)] Jedoch werden aus unserer Sicht in dessen Ausführungen die Interdependenzen zwischen allen Elementen nicht umfassend beleuchtet.

Eine zentrale Bedeutung kommt im Systemzusammenhang den beiden Interaktionsträgern "Berater" und "Klient" zu.

---

1) Vgl. Wohlgemuth (1982), S. 115 ff.

Berater- und Klientenrolle

Obwohl sicherlich andere Sichtweisen denkbar sind, um Beratung zu untersuchen, wurde bereits oben der Rückgriff auf rollentheoretische Aussagensysteme angedeutet. Neben der Dominanz zweier sich klar voneinander abgrenzender Rollen sprechen insbesondere auch die dort vermuteten Erklärungsleistungen bezüglich der verhaltenswissenschaftlichen Aspekte und der Phänomene verständigungsorientierten Handelns dafür.

Unter Verwendung des rollentheoretischen Begriffsapparates geht es darum, die Breite möglicher Rolleninhalte bei Berater und Klient zu beschreiben. Bei unserer Untersuchung der beiden Rollen gehen wir zunächst davon aus, daß die beiden Interaktionsträger als organisatorische Gesamtheiten, als soziale Systeme, einander gegenübertreten. Da die meisten psychologischen, sozialpsychologischen und soziologischen Aussagensysteme zur "Rolle" jedoch auf Individuen gerichtet sind, sich also auf einer mikroanalytischen Ebene der Untersuchung bewegen, ist eine Übertragung dieser Erkenntnisse auf die makroanalytische Ebene sozialer Systeme nicht ohne weiteres möglich, ohne sich des Vorwurfs des Reduktionismus auszusetzen. Es ist also zwischen der Genese und der Realisierung von Verhaltensweisen ganzer sozialer Systeme und einzelner Individuen und entsprechend auch zwischen den Rollenzuschreibungen auf beiden Ebenen zu unterscheiden. In Konsequenz zur Trennung der organisationalen und Individualebene scheint eine Trennung in Makro- und Mikrorollen-Analyse erforderlich, wobei die Aussagenrelevanz der herangezogenen Aussagensysteme auf beiden Analyseebenen zu prüfen sein wird. Darüber hinaus ist auch nach einer Verknüpfung der beiden Untersuchungsebenen zu fragen.

Während die Rollenperspektive auf Beraterseite recht naheliegend scheint, ist der Verhaltensaspekt beim Klienten zunächst relativ gering ausgeprägt. Vielmehr ist er derjenige, der durch seine situativen Voraussetzungen den gesamten Systemzusammenhang prägt. Von den klientenspezifischen Voraussetzungen hängen die Initiierung und der Verlauf der Beratung ab. Diese ursächliche Funktion der Klientenseite läßt eine gewisse Klientenbezogenheit des Beratungssystems erkennen, da, wie zu zeigen sein wird, alle übrigen Variablen letztendlich durch diese klientenspezifischen Gegebenheiten geprägt werden.

Darüber hinaus sind dem Klienten dennoch, wenn auch zunächst schwach ausgeprägte, Rollenmerkmale zuzuordnen, die sich erst im Verlauf der Interaktion konkretisieren und differenzieren.

Es soll zunächst versucht werden, das Spektrum potentieller Rolleninhalte bei Berater und Klient isoliert in seiner ganzen Breite zu erfassen. Sobald beide Rollenträger in Interaktion miteinander treten, erfährt dies eine Eingrenzung, da, wie noch zu zeigen sein wird, bestimmte Rolleninhalte eines Interaktionspartners nur eine gewisse Bandbreite an Verhaltensweisen beim Gegenspieler zulassen. Die Rollenbetrachtung gewinnt durch die Interaktion von Berater und Klient an Qualität.

Interaktionszusammenhang

Der Interaktionszusammenhang stellt das verbindende Element zwischen Berater und Klient dar.

Zwar ist der Interaktionsprozeß als ein zentraler Aspekt in diesem Systembaustein zu sehen, jedoch sollte hier

eine differenziertere Betrachtung gewählt werden, die über die reine Prozeßbetrachtung hinaus weitere für die Interaktion relevant erscheinende Phänomene miteinbezieht. Um diese erweiterte Sichtweise anzuzeigen, wird statt von Interaktionsprozeß von Interaktionszusammenhang gesprochen.

Beide Rollenpartner sind durch das Problem miteinander verbunden, welches den Anlaß zur Beratung liefert und von dessen Charakter auf die Interaktion und die Rolleninhalte der beiden Partner Gestaltungseinflüsse vermutet werden. Insbesondere aus der notwendigen Hinzunahme verhaltenswissenschaftlicher Größen erwachsen hohe Anforderungen an die Gestaltung der Beratungsleistung und damit die Ausrichtung des Interaktionszusammenhanges.

Das Zustandekommen der Interaktion und damit die Wahl passender Rollen kann aus unterschiedlichen Perspektiven gesehen werden, wovon zwei näher untersucht werden.

Eine marketingorientierte Sicht sieht in der Beratung eine Dienstleistung, deren Realisierung vom Zusammentreffen von Angebot und Nachfrage abhängt, und ist eher mechanistisch ausgerichtet. Hier bestimmen auf beiden Seiten nur alle artikulierbaren Leistungen und Leistungsgesuche die Übereinstimmung von Angebot und Nachfrage. Daneben bleibt ein Restbereich an erklärungsbedürftigen Phänomenen bestehen, der durch nicht-prognostizierbare Verhaltensgrößen und subjektive Wissenskomponenten ausgefüllt wird und erheblichen Einfluß auf Prozeßverlauf und -ergebnis ausüben kann. All diese Aspekte scheinen in einer rollentheoretischen Perspektive stärker berücksichtigt.

Aus dieser Sicht wird versucht, sich mit dem eingangs eingeführten Begriffsinstrumentarium[1)] den innerhalb

---

1) Vgl. Punkt 2.21

des Marketing kaum hinterfragten verhaltenswissenschaftlichen Fragen anzunähern.

Auf die besondere Bedeutung einer interpretativen Verständigung im Rahmen symbolischer Transaktionen wurde bereits hingewiesen. Als zentrales Problem in einem solchermaßen betrachteten Interaktionszusammenhang tritt das Vorhandensein inkommensurabler Lebens- und Sprachformen auf, das die Verständigung erheblich beeinträchtigt. Hier ist nach Möglichkeiten zu suchen, die zu einer Verbesserung der Verständigung beitragen.

Darüber hinaus sind, wieder unter Bezugnahme der eingangs explizierten Wandlungsprobleme, Fragen einer für das spezifische Projekt adäquaten Prozeßsteuerung mit der Auswahl entsprechender Teilnehmerstrukturen anzusprechen.

Durch all die genannten Faktoren werden die infragekommenden Kombinationen von Berater-/Klientenrollen in gewisser Weise eingegrenzt. Die den Systemzusammenhang kennzeichnenden Interdependenzen erhalten eine weitere Modifikation bzw. Eingrenzung, nimmt man die interaktionsunterstützenden Methoden hinzu.

Interaktionsunterstützende Methoden

Beratungsverläufe bedürfen, wie alle komplexen Problemlösungsprozesse, der methodischen Unterstützung relevanter Nachbardisziplinen, deren Auswahl sich wiederum, wie noch zu zeigen sein wird, nach der Gestalt der Interaktionsträger und dem Interaktionszusammenhang bestimmt.

Die Methoden dieser benachbarten Forschungstraditionen werden innerhalb der Beratung in zum Teil modifizierter Form angewandt, wobei Schwächen der Übersetzung nicht auszuschließen sind.

Es werden nur so allgemeine Nachbardisziplinen herangezogen, die bei jeder Beraterrolle Anwendung finden können. Rollenspezifische Nachbardisziplinen und Methoden werden als Rollenbestandteile behandelt. Dies gilt etwa für Operations Research, EDV oder Strategische Konzepte (z.B. Portfolio-Analyse). Derart allgemeine Nachbardisziplinen, wie sie hier gefordert werden, stellen aus unserer Sicht die empirische Forschung und die Organisationsentwicklung dar. Ungeachtet seiner spezifischen Rollenausprägung betreibt jeder Berater in irgendeiner Form empirische Forschungsaktivitäten, um die zur Diagnose im Wandlungsprozeß notwendigen Daten zu erheben. Die Form der Datenerhebung und -verarbeitung und die Qualität der Daten werden von der spezifischen Beraterrolle sowie vom spezifischen Klienten und den durch beide geprägten Interaktionszusammenhang mitbestimmt.

Daneben ist jeder Wandlungsprozeß als mehr oder weniger stark realisierter OE-Prozeß zu interpretieren. Insofern spielen, wiederum abhängig von den Ausprägungen der Elemente "Berater", "Klient" und "Interaktionszusammenhang", OE-Techniken eine unterschiedlich starke Rolle.

Die interaktionsunterstützenden Methoden werden nicht nur durch die drei genannten Elemente geprägt, sondern es ist auch ein wesentlicher gestalterischer Einfluß von ihnen auf den Interaktionszusammenhang zu vermuten. So können einzelne Prozeßschritte im Beratungsverlauf durch die methodischen Schritte ausgewählter Instrumente bestimmt werden.

Über die interaktionsunterstützenden Kontexte hinaus wird der Interaktionszusammenhang zusätzlich durch den Interaktionshintergrund geprägt.

Interaktionshintergrund

Die beiden Interaktionsträger unterhalten eine Vielzahl von Wechselbeziehungen zur Umwelt und bleiben damit nicht von Außeneinflüssen verschont. Mit der Berücksichtigung der externen Struktur kommt die Perspektive situativer Ansätze der Organisationstheorie zum Tragen.[1] Sowohl spezifische Rollenausprägungen und situative Gegebenheiten der beiden Rollenträger als auch der durch das Zusammentreffen der beiden Interaktionspartner entstehende Interaktionszusammenhang werden durch strukturelle Voraussetzungen geprägt, die gleichsam die "Kulisse" der Interaktion darstellen und innerhalb des von uns gewählten Rahmens als Interaktionshintergrund bezeichnet werden sollen.

Er wird ausgefüllt durch die berater- und klientenspezifisch relevante Umwelt, aus der unterschiedlichste Erwartungen und aktionsbegrenzende Voraussetzungen für beide Rollenträger hervorgehen, die quasi Randbedingungen des zentralen Interaktionszusammenhanges "Beratung" darstellen. Während die interne Umwelt eine gewisse Überschneidung mit dem situationsüberdauernden Teil der Rolle aufweist, handelt es sich bei der externen Umwelt um unternehmensexterne Variablen, die von außen das Rollenverhalten begrenzen.

Die hier aufgezeigten Systemelemente sowie die hypothetisch unterstellten Zusammenhänge erhalten in Abhängigkeit von der jeweiligen Beratungssituation und damit der Problemlage spezifische Ausprägungen, wobei der Klientensituation die bereits angesprochene ursächliche Funktion zukommt. Ziel dieses zweiten Kapitels ist es, die komplexe Vielfalt der unterschiedlichen Kombinationen und Wechsel-

---

1) Vgl. u.a. Kieser und Kubicek (1976), Kieser (1981), S. 173 ff.

wirkungen zumindest anzudeuten, um daran anknüpfend eine Standortbestimmung einer spezifischen Form der Beratung, die wir als prozeßorientierte Beratung bezeichnen wollen, durchführen zu können.

2.2 Interaktionsträger in Beratungsprojekten

Der Beratungs- und Problemlösungsprozeß vollzieht sich zwischen Berater und Klient in arbeitsteiliger Weise. Beide haben jeweils bestimmte Klassen von Teilaufgaben zu erfüllen, bestimmte Verantwortlichkeiten zu übernehmen und erhalten spezifische Weisungsrechte. Die dazu notwendige Verhaltenssteuerung kann durch Aussagen der Managementlehre und der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre nur unzureichend erklärt werden, da diese in ihrer mechanistischen Betrachtungsweise von einem vollständig regelgesteuerten und regelkonformen Verhalten ausgehen.[1)]

Die Realitätsferne und die leichte Widerlegbarkeit dieser Annahmen machen die Hinzuziehung verhaltenswissenschaftlicher Konzepte notwendig. Verhaltenswissenschaftlich orientierte Organisationswissenschaftler weisen, wie auch Soziologen und Sozialpsychologen, auf die Verwendung der soziologischen Rollentheorie hin.[2)] In deren Rahmen werden Regelungen und Normen lediglich als Verhaltenserwartungen gesehen, die zusammen mit weiteren psychologischen und soziologischen Variablen, etwa Motivationen, Einstellungen, aber auch Machteinflüssen, das tatsächliche Verhalten prägen.

---

1) Vgl. Kieser und Kubicek (1976), S. 315

2) Vgl. u.a. ebenda, Katz und Kahn (1966), Turner (1968), Mayntz (1980), Sp. 2049 f. Während in der Literatur zur Beratung relativ häufig von der Beraterrolle gesprochen wird, bleibt die Untersuchung einer wechselseitigen Rollenausbildung zwischen Berater und Klient und die explizite Beachtung der Klientenrolle weitgehend unberücksichtigt. Vgl. Bell und Nadler (1979), S. 39 ff. Dieses Defizit soll hier zumindest teilweise behoben werden.

Die Hinzuziehung soziologischer Rollenkonzepte scheint noch mehr angebracht, berücksichtigt man die häufig schwach ausgeprägte Regelstruktur von Projektsystemen im Vergleich zu Organisationen, die unter anderem im kurzfristigen Bestand der ersteren begründet liegt.[1] Zudem ist zu beachten, daß die beiden Interaktionsträger im besonderen Fall der hier behandelten Projektsysteme unterschiedlichen Normensystemen entstammen.

Eine weitere Begründung für den Rückgriff auf das Erklärungspotential der verhaltenswissenschaftlichen Rollentheorie bei der Behandlung von Beratungsprojekten kann in einer häufig mangelnden Berücksichtigung der Verhaltensdimension, insbesondere in der Managementberatung, gesehen werden. Eine zu starke Konzentration auf die inhaltliche Problemlösung und andererseits eine Vernachlässigung der die Problemlösung generierenden und durchsetzenden Aktionspartner und deren Lebens- und Sprachformen, wird als eine Ursache für Implementierungsschwächen angegeben.[2]

Bevor die Rolleninhalte der beiden Interaktionsträger in ihren spezifischen Ausprägungen untersucht werden, scheint es notwendig, einen Überblick über die wichtigsten, hier relevanten Aussagen der Rollentheorie zu geben.

---

1) Vgl. Punkt 2.11 und die dort angegebene Literatur
2) Vgl. u.a. Scharen (1977), Kiechel (1982), Malik (1982)

2.21 Zum Rollenbegriff

Die meisten Ansätze zur Rollentheorie sind zunächst auf der sozialpsychologischen Ebene angesiedelt, untersuchen also - verallgemeinernd gesprochen - die Herausbildung, Ursachen und Wirkungen individuellen Verhaltens.[1] Es geht in einem ersten Schritt darum, für den Beratungszusammenhang relevant erscheinende, grundlegende Aspekte der Rollentheorie anzusprechen.

Innerhalb unserer Betrachtung von Beratungsprojekten stehen sich die beiden Rollenträger "Berater" und "Klient" zunächst als kollektive Einheiten gegenüber, die sich aus einer Vielzahl von Individuen zusammensetzen. Entsprechend sind die beiden Untersuchungsebenen zu unterscheiden:

- organisationale Ebene[2]
- Individualebene.

Eine unreflektierte Anwendung der auf das Individuum bezogenen soziologischen und sozialpsychologischen Ansätze auf der organisationalen Ebene würde zu stark vereinfachten und unrealistischen Aussagen führen. Um dies zu vermeiden, trennen wir entsprechend den beiden Untersuchungsebenen in

- Makrorollen-Analyse und
- Mikrorollen-Analyse.

Auf diese Differenzierung wird in einem zweiten Schritt hingewiesen, um in einem dritten Schritt nach möglichen

---

1) Vgl. die zusammenfassende Darstellung von Wiswede (1977); desweiteren Mayntz (1980), Sp. 2048, Turner (1962)
2) Mit der Auffassung einer Organisation als sozialem System vgl. u.a. Kirsch (1978b), S. 41, Heinen (1976), S. 157 f.

Kategorien zur Beschreibung der organisationalen Rolle zu suchen.

Zuletzt werden hypothetische Möglichkeiten der Verknüpfung von Organisations- und Individualebene kurz angesprochen.

Zunächst jedoch sollen einige rollentheoretische Grundlagen vorgestellt werden.

2.211 Rollentheoretische Grundlagen

Greift man auf die Rollentheorie als Erklärungshilfe zurück, so findet man nicht eine ausgereifte Theorie vor, sondern, wie auch Wiswede (1977) betont, ein Arsenal von Einzeltheorien, die zudem vorwiegend nur deskriptive Ansprüche erfüllen.[1] Letztere Kritik am mangelnden Erklärungsgehalt der vorliegenden Theorien ist zwar innerhalb der Rollentheorie durchaus ernst zu nehmen, ist aber für uns von nur sekundärer Bedeutung, indem wir uns lediglich eine heuristische Erklärungsfunktion erwarten und von einer im wissenschaftstheoretischen Sinne exakten Anwendung der Theorien auf unsere Aussagenzusammenhänge absehen.

Man sieht sich der Existenz einer Vielzahl partieller Rollentheorien gegenüber, die nahezu ebensoviele mehr oder weniger voneinander abweichende Rollendefinitionen zugrunde legen. Ohne hier eine ausführlichere Begriffsanalyse vorzunehmen, sollen anhand einiger Definitionen charakteristische Merkmale des Rollenbegriffes expliziert werden.

So versteht Linton (1936) Rolle als normatives Verhaltensmuster, das an bestimmte soziale Positionen gebunden ist

---

1) Vgl. Wiswede (1977), S. 26 ff. und die dort angegebene Literatur; Mayntz (1980), Sarbin (1968), S. 552, Turner (1968), S. 556 f., Biddle und Thomas (Hrsg., 1966), Biddle (1961), Graen (1976)

und vom Rollenverhalten als dem konkret Beobachtbaren zu unterscheiden ist.[1] Sarbin (1968) benutzt den Rollenbegriff wie folgt: "to represent the behavior expected of the occupant of a given position or status."[2] Dabei betont er die Trennung in zwei Aspekte:

> "1) expectations (i.e. beliefs, cognitions) held by certain persons in regard to what behaviors are appropriate for the occupant of a given position, and
>
> 2) enactments (i.e. conduct) of a person who is assigned to, or elects to enter a given position."
>
> (Sarbin 1968, S. 546)

Es ist also prinzipiell zu unterscheiden zwischen
- normativen Verhaltenserwartungen und
- tatsächlichem Verhalten,

wobei die Begriffsdefinitionen beide Aspekte in unterschiedlichem Ausmaß und in unterschiedlichen Varianten einbeziehen.[3]

Entsprechend dieser unterschiedlichen Schwerpunktsetzung lassen sich zwei soziologische Hauptrichtungen unterscheiden. Während die eine, ausgehend von Lintons (1936) Ansatz, an einem "positionalen" Rollenbegriff ansetzt, läßt sich die zweite, auf Mead zurückgehende Forschungstradition durch einen "personalen" Rollenbegriff kennzeichnen.[4] Im folgenden sollen die Kernaussagen dieser beiden Forschungsrichtungen expliziert und gleichzeitig deren Aussagegehalt für die in dieser Arbeit diskutierten Zusammenhänge geprüft werden.

---

1) Vgl. Linton (1936), S. 113 ff.
2) Sarbin (1968), S. 546
3) Vgl. einen Auszug unterschiedlicher Begriffsauffassungen bei Mayntz (1980), Sp. 2044
4) Vgl. zur Trennung in positionalen und personalen Rollenbegriff Wiswede (1977), S. 16 ff.

POSITIONALER ROLLENBEGRIFF

Im sozialwissenschaftlichen Bereich wird heute meist die normative Komponente des Rollenbegriffes betont und vom konkreten Rollenverhalten getrennt.[1)]

Die Rolle bezeichnet in diesem Sinne Erwartungen, die vom Rollensender an den Positionsinhaber, also dem Rollenempfänger, herangetragen werden. Rollenerwartungen können sich als Aktivitäten und Qualitäten äußern, die vom Rollenempfänger gefordert werden.[2)] Die Rolle kann also durch bestimmte Handlungen, wie etwa "Beraten", "Informieren", "Macht ausüben", oder aber durch Eigenschaften wie etwa Feinfühligkeit, analytisches Denkvermögen, Kooperationsfähigkeit, gekennzeichnet sein.

Erwartungen als das psychische Korrelat von Normen haben zum einen antizipatorischen, zum anderen normativen Charakter, wobei die Möglichkeit der Antizipation, der Vorwegnahme von Verhaltens- und Handlungsweisen, vom Grad der normativen Verankerung abhängt.

Das Rollenkonzept über das Phänomen der Erwartungen in den Griff zu bekommen, bietet sich nicht zuletzt aus empirischen Überlegungen an. Erwartungen sind empirisch relativ leicht durch Befragung und Beobachtung der Rollensender erfaßbar.

Die normativen Erwartungen, die eine Rolle bestimmen, gehen insbesondere im Beratungszusammenhang meist nicht von einem einzigen Rollensender aus, sondern von einer Vielzahl, wobei jeder für sich bei Nichterfüllung der Rollenerwartungen je nach seiner Stellung zum Rollenempfänger

---

1) Vgl. Wiswede (1977), S. 16
2) Vgl. Sarbin (1968), S. 547

mehr oder weniger starke Sanktionen erlassen kann. Jeder Rolleninhaber ist somit durch ein bestimmtes Rollenmuster geprägt, das Merton (1957) als Role-Set bezeichnet[1] und sich damit von Linton (1936) abgrenzt:

> "Unlike Linton, I begin with the premise that each social status involves not a single associated role, but an array of roles. This basic feature of social structure can be registered by the distinctive but not formidable term, role-set. To repeat, then, by role-set I mean that complement of role-relationships in which persons are involved by virtue of occupying a particular social status."
> (Merton 1957, S. 110)

Merton (1957) betont weiterhin die Notwendigkeit, das Role-Set von dem in der Soziologie beschriebenen Phänomen der "Multiple Roles" abzugrenzen.[2] Darunter werden Rollen eines Individuums in unterschiedlichen Interaktionssituationen verstanden, z.B. Vaterrolle, Rolle des Vorstandsvorsitzenden, Kegelfreund usw.

Das Role-Set besteht "aus einer fokalen Rolle und allen mit ihr direkt oder indirekt in Beziehung stehenden Rollenpartnern."[3] Diese Rollenpartner können zum Teil je nach ihrer Stellung in der die fokale Rolle umgebenden Sozialstruktur höchst unterschiedliche Erwartungen äußern, die beim Rollenspieler zu Rollenkonflikten führen können.[4] Die divergierenden Erwartungen können sich auf eine Rolle (Intra-Rollenkonflikt) oder mehrere Rollen (Inter-Rollen-

---

1) Vgl. Merton (1957), S. 106 ff.
2) Vgl. ebenda, S. 111
3) Vgl. Mayntz (1980), Sp. 2045
4) Vgl. Merton (1957), S. 110, Wiswede (1977), S. 115 ff., Gross et al. (1958)

konflikt) des Rolleninhabers beziehen, wobei im folgenden der Intra-Rollenkonflikt relevanter scheint. Ein Intra-Rollenkonflikt ist beispielsweise beim Berater dann gegeben, wenn ihm vom eigenen Unternehmen zur Auflage gemacht wird, eine schnelle Projektabwicklung allen anderen Anforderungen voranzustellen, während der Klient zeitaufwendige soziale Kontakte mit dem Berater präferiert.

Wie stark sich die einzelnen, zum Teil divergierenden Erwartungskategorien in der Rolle niederschlagen, hängt von der relativen Bedeutung der Rollensender für den Rollenempfänger ab. Letzterer kann sich entweder der Sanktionsmacht des stärkeren Rollensenders beugen, sich dem Einfluß bestimmter Rollenpartner entziehen oder die divergierenden Rollenerwartungen konfrontieren und harmonisieren. Das Role-Set weist auf die Notwendigkeit der Interaktion zur Herausbildung von Rollen hin, wenngleich Merton (1957) dennoch in der Tradition Lintons (1936) am "positionalen" Rollenkonzept haften bleibt,[1] die Rolle also dargestellt durch Erwartungen, losgelöst von der Person des Rolleninhabers oder einer spezifischen Interaktionssituation, sieht.

Dieser Ausrichtung des Rollenbegriffes ist ein Konzept gegenüberzustellen, das auf Mead (1934) zurückgeht und in der Folge durch weitere Vertreter der interaktionistischen Schule verfeinert wurde.[2]

---

1) Vgl. Wiswede (1977), S. 17

2) Vgl. Mead (1934), desweiteren u.a. Turner (1968), Krappmann (1982), Blumer (1969). Die neueren Strömungen der Sozialpsychologie sehen dagegen von einer Verknüpfung von Identität und Rolle ab, insbesondere mit der Begründung der mangelnden Operationalisierbarkeit solcher Ansätze (vgl. Wiswede 1977, S. 20 f.), der wir dennoch die heuristische Funktion entgegenhalten wollen.

PERSONALER ROLLENBEGRIFF

Die Rolle ist nach Ansicht der Vertreter des interpretativen Rollenbegriffes durch eine strikt positionelle Auslegung ungenügend gekennzeichnet. Anstelle der Systemperspektive tritt hier die Untersuchung des faktischen Verhaltens des Rolleninhabers. Die spezifische Position gewinnt erst durch das interpretative Einfühlen des Handelnden in die situativen Besonderheiten und durch dessen "Persönlichkeit" an Leben.

Role-Taking und Role-Making

Über strukturelle Aspekte hinaus wird das Vorhandensein eines mehrere Interaktionssituationen überdauernden Selbst des Rolleninhabers nicht länger negiert, sondern dessen Gestaltungspotential explizit berücksichtigt. Der Rollenempfänger interpretiert einerseits die Erwartungen und möglichen Verhaltensweisen des Rollensenders im Sinne Meads (1934) "Taking the role of the other".[1] Er versetzt sich dazu an dessen Stelle, übernimmt also die Rolle des Rollensenders,[2] die "Other-Role".[3] Erst über dieses Hineinversetzen in dessen Rolle erschließt er die Erwartungen des anderen an ihn selbst. Gleichzeitig wird jedoch das Vorhandensein eines von der Rolle zu trennenden "Selbst" oder "Ich" anerkannt. Diese Begriffe werden zusammen mit familienähnlichen, wie etwa "Ich-Identität", "Rollenidentität" usw., insbesondere in der Schule des

---

1) Vgl. Mead (1934); vgl. auch Turner (1962), S. 20
2) Dies geschieht etwa im Sinne "Ich bin, was ich glaube, daß der andere von mir erwartet".
3) Vgl. Turner (1962), S. 23

symbolischen Interaktionismus thematisiert[1] und beziehen sich dort allgemein[2] auf eine Reihe von situationsüberdauernden, langfristig relativ konstanten Persönlichkeitsmerkmalen.

Neben das eher passive "Role-Taking" bei Mead setzt Turner die aktive Neudefinition der Rolle durch die Person ("Role-Making"). Die Rolle bildet sich durch ein Abwägen der durch den Rollengegenspieler entgegengebrachten Erwartungen, die im Sinne des Role-Taking aufgenommen werden, mit den eigenen, auf dem "Selbst" begründeten Rollenvorstellungen. Turner (1962) beschreibt dies wie folgt:

> "Roles 'exist' in varying degrees of concreteness and consistency, while the individual confidently frames his behavior as if they had unequivocal existence and clarity. The result is that in attempting from time to time to make aspects of the role explicit he is creating and modifying roles as well as merely bringing them to light; the process is not only role-taking but role-making."
> (Turner 1962, S. 22)

Vielfach wird das Role-Making auch innerhalb des Problembereiches der Rollenmacht angesprochen. Dort wird verdeutlicht, in welchem Maße sich der Rollenträger gegen von außen gegebene Rollenzwänge stellen kann. Die Möglichkeit für einen kommunikativen Aushandlungsprozeß der Rollen wird mit wachsendem Formalisierungsgrad der Sozialbeziehungen als geringer angesehen.

---

1) Vgl. Wiswede (1977), S. 20
2) Die Begriffsvielfalt ist auch hier auf die unterschiedlichen Traditionen zurückzuführen und bezeichnet eine Reihe zum Teil nur graduell voneinander abweichende Begriffsinhalte, die jedoch alle einen gemeinsamen Kern haben.

Graen (1976) kennzeichnet das Role-Making wie folgt:

> "Role-making systems are those processes whereby the participant in the organization:
> a) acquires knowledge about the content of the constraints and demands placed upon his behavior and the sources of those constraints and demands,
> b) receives and sends persuasive communications regarding his behavior in the role,
> c) accepts a particular pattern of behavior, and
> d) modifies this pattern over time."
> (Graen 1976, S. 1201 f.)

Die interpretativen Ansätze zur Rollentheorie beziehen also die Verhaltensdispositionen des Rollenträgers mit ein und untersuchen, inwieweit es jenem gelingt, Individualität, Identität und von außen vorgegebene Rollenzwänge in Einklang zu bringen. Damit knüpft die interpretative Betrachtungsweise "an die theateranaloge Verwendung des Rollenbegriffes an und betont den improvisierenden Charakter des Einspielens und des Ausbalancierens solcher Rollenmuster."[1)]

Rolleninterpretationen werden einerseits durch Erfahrungen vorangegangener Situationen und die dort in Erscheinung getretenen Identitätskriterien bestimmt und erfordern damit einen Abstimmungsprozeß, wirken aber andererseits auch identitätsprägend auf die situationsüberdauernden Persönlichkeitsausprägungen (das "Selbst") zurück. Damit entwickelt sich auch dieses "Selbst" ständig fort. Insofern trifft hier das Modell des Rollenlernens zu: die Rolle als ständiger, durch aneinandergereihte biographische Interpretationen geprägter Lernprozeß.[2)] Die Fragen des Rollenlernens und die damit verbundenen Anpassungs- und Sozialisationsprozesse lassen gerade auch für Beratungsprojekte,

---

1) Wiswede (1977), S. 17
2) Vgl. ebenda, S. 155

die zunächst durch eine geringe Vorstrukturierung der sozialen Beziehungen geprägt sind, eine gewisse Relevanz vermuten.

Eine vollständige Identifikation mit der Rolle, d.h. Harmonie zwischen Role-Taking als der interpretativen Entgegennahme der Rolle des Gegenspielers, und dem Role-Making als interpretativem Abwägen der eigenen Verhaltensmöglichkeiten, wird wohl kaum erreichbar sein. Dies kann zum einen in einem prinzipiellen Misfit zwischen herangetragenen Rollenerwartungen und der eigenen Identität begründet liegen. Zum anderen basieren Role-Taking und Role-Making auf den subjektiven Erfahrungen und Interpretationsmustern des Rollenträgers, die sich mit den objektiven Gegebenheiten der Situation, insbesondere der positionalen Rolle, nur schwer decken. Dieses Phänomen, daß die Rolle mehr oder weniger stark Bestandteil der eigenen Identität wird, wurde vor allem von Goffman (1961) unter dem Begriff der Rollendistanz untersucht.[1)]

Rollendistanz

Wiswede (1977) stellt auch bei der Durchsicht des Forschungsfeldes zu diesem Begriff wieder eine Vielfalt unterschiedlicher Auffassungen fest, kristallisiert jedoch zwei wesentliche Bedeutungen heraus:

- mangelnde oder geringe Identifikation mit der Rolle
- kritisch-reflexive Haltung zur Rolle.[2)]

---

1) Vgl. Goffman (1961)
2) Vgl. Wiswede (1977), S. 166 ff.

Die erste Bedeutung wurde bereits erläutert. Wir halten für unseren Diskussionsbereich aber insbesondere auch die zweite Begriffsauffassung für interessant. Eine kritisch-reflexive Haltung gegenüber einer Rolle bedeutet, daß das Individuum seiner übernommenen Rolle kritisch gegenübersteht. Dabei ist offen, "ob es die angesonnene Rolle innerlich ablehnt oder ob es nur einige Elemente dieser Rolle ablehnt oder ob es die Rolle im Grunde akzeptiert und sich mit ihr - wenn auch kritisch - identifiziert."[1] Eine kritisch-reflexive Einstellung gegenüber der Rolle schließt jedoch immer die Vorstellung einer Ideal-Rolle mit ein, gegenüber der die eingenommene Rolle reflektiert und die Diskrepanz zwischen beiden bewußt gemacht wird. Die Ideal-Rolle zeigt, wie sich der Rollenträger die Rolle vorstellt oder wünscht und kann durchaus durch dessen Wertvorstellungen geprägt sein.[2]

Das beschriebene Aushandeln von Rollen baut auf kommunikativen Interaktionsbeziehungen auf, die einer gewissen interpretativen Leistung bedürfen. Als Erklärungshilfe bedienen sich hier die meisten Vertreter des interpretativen Rollenbegriffes des symbolischen Interaktionismus.[3]

Symbolischer Interaktionismus

> "Beim Erklärungsansatz des symbolischen Interaktionismus wird auf die Bedeutung von Situationsdefinitionen, Wahrnehmungen und in der konkreten Interaktionssituation vermittelten Sinngehalten hingewiesen, die nicht-normativen Charakters sind und ad hoc einen großen verhaltenswirksamen Einfluß haben."
> (Mayntz 1980, Sp. 2051 f.)

---

1) Wiswede (1977), S. 171
2) Vgl. ebenda. Welche Wertvorstellungen hier relevant sein können, wird weiter unten bei der Diskussion der einzelnen Rolleninhalte noch zu diskutieren sein (vgl. Punkt 2.22 und 2.23).
3) Zu den wesentlichen Vertretern des symbolischen Interaktionismus zählen Blumer, Mead, G.H., Dewey, Thomas, W.J., Park, R.E. u.a. (vgl. Blumer 1981, S. 80).

Die herausragende Bedeutung kommunikativer Prozesse in Beratungen läßt den symbolischen Interaktionismus auch in unserem Kontext als brauchbare Erklärungshilfe erscheinen, die Einblick in die Entstehung von Bedeutungsmustern und Sinnstrukturen sowie den Ablauf kommunikativer Prozesse gibt. Dem symbolischen Interaktionismus liegen drei Prämissen zugrunde:[1)]

- Menschen handeln gegenüber Dingen (auch Menschen) auf der Basis der Bedeutung, die diese Dinge für sie haben.
- Die Bedeutung der Dinge entsteht aus der Interaktion zwischen Menschen.
- Die Bedeutungen werden gehandhabt und modifiziert durch einen interpretativen Prozeß der Person.

In bezug auf Berater und Klient könnte man sagen, ihr wechselseitiges Verhalten wird durch die Rollenauffassung geprägt, die sie vom jeweils anderen haben. Sie schreiben dieser Rolle also eine bestimmte Bedeutung zu. Die Bedeutungen (über den Aktor hinaus auch auf Dinge, Aussagen, Begriffe etc. bezogen) unterliegen im Laufe der Interaktionsprozesse aufgrund der Aneinanderreihung von Interpretationen in unterschiedlichen Kontexten einem ständigen Wandel. Der Ursprung der Bedeutung ist zum einen durch die Sache, den Gegenstand selbst, gegeben. Eine weitere Einflußgröße für die Bedeutung bzw. Rolle, die von außen einem Individuum, einem sozialen System, aber auch Gegenständen und Abstraktionen zugedacht wird, stellt der psychische Zuwachs dar, den diese - allgemein gesprochen - "Gegenstände" durch die Person gewinnen. Das Zusammentreffen unterschiedlicher Kontexte ist über die Interpretation der Rollen hinaus auch für das Verstehen verwendeter Instrumentarien und Begriffssysteme relevant. Auf dieses Verstehensproblem werden wir weiter unten noch zurückkommen.[2)]

---

1) Vgl. Blumer (1969), S. 2 ff.
2) Vgl. Punkt 2.331

Obgleich die interpretativen Rollenansätze und der symbolische Interaktionismus wegen ihrer schlechten Operationalisierbarkeit und ihrer fehlenden Intersubjektivität kritisiert werden,[1] erscheint uns gerade der dahinter stehende hermeneutische Denkansatz brauchbar. Wir vermuten in dem verstehenden Vorgehen ein bislang noch unberücksichtigtes Potential zur Erklärung und Gestaltung insbesondere von Berater-, aber auch von Klientenrollen und vor allem von Interaktionszusammenhängen zwischen beiden.

Die beiden genannten Forschungstraditionen, der positionale und der personale Ansatz, gehen aus unterschiedlichen Perspektiven an den Rollenbegriff heran. Der interpretative Ansatz erscheint für uns deshalb besonders angebracht, weil er das tatsächliche Verhalten des Rollenträgers mit einbezieht. Es sei jedoch betont, daß die beiden Erklärungsansätze keineswegs absolute Ansprüche einnehmen. Sie stehen eher in einem komplementären Verhältnis zueinander und decken unterschiedliche Teilprobleme sozialer Interaktion ab. Die Gültigkeit des einen oder anderen Ansatzes ist vor allem abhängig von

- dem Formalisierungsgrad der sozialen Beziehungen und
- der Macht der Rollenträger.

Die hier aufgezeigten rollentheoretischen Aussagen beziehen sich weitgehend auf das Individuum. Betrachtet man Beratungsvorhaben, so treffen dort aber zwei unterschiedliche soziale Systeme aufeinander, die sich aus einer Vielzahl von Individuen zusammensetzen. Bei der Untersuchung von Berater- und Klientenrollen erscheint es daher zweckmäßig, auch auf der organisationalen Ebene Rolleninhalte zu vermuten, die jedoch von solchen der Individualebene zu trennen sind. Auf diese Notwendigkeit soll durch die Differenzierung in eine Makrorollen- und eine Mikrorollenanalyse hingewiesen werden.

---

1) Vgl. Wiswede (1977), S. 159

2.212 Differenzierung in Mikrorollen- und Makrorollen-Analyse

Mit der Forderung nach einer Trennung in die Makro- und Mikroebene bei der Rollenuntersuchung schließen wir uns Schneider (1973) und Kirsch und Schneider (1973) an, die bei ihrer Untersuchung zum Projektmanagement im Investitionsgütermarketing ebenfalls auf die Rollentheorie zurückgreifen und diese Trennung vollziehen und begründen.[1)] Eine Erweiterung der Rollentheorie auf die makrosoziologische Ebene wird auch von einer Reihe weiterer Autoren gefordert, die damit jedoch meist aus ihrer spezifischen Forschungsperspektive heraus argumentieren und entsprechend die relevanten Fragestellungen formulieren. So betont Mayntz (1980) das Erklärungsdefizit der auf das Individuum bezogenen Genese von sozialen Normen und dem Entstehen bestimmter sozialer Rollen.[2)] Innerhalb einer systemtheoretischen Perspektive der Rollentheorie heben die Vertreter[3)] die "Scharnierfunktion" des Rollenbegriffes zwischen der Mikroebene des Handelnden und größeren sozialen Einheiten hervor.[4)] Auch Scheuch und Kutsch (1975) gehen in empirischen Untersuchungen auf die Beziehungen zwischen Individualverhalten und sozialen Gebilden ein.[5)] Allen genannten Ansätzen ist jedoch gemeinsam, daß stets die Beziehung zwischen Individuum und sozialem System Untersuchungsgegenstand ist und das Verhalten des Individuums auf der Basis seiner Beziehungen zum jeweiligen sozialen System beschrieben und erklärt wird.

---

1) Vgl. Schneider (1973), Kirsch und Schneider (1973)
2) Vgl. Mayntz (1980), Sp. 2048
3) Als Hauptvertreter der Systemtheoretischen Rollentheorie sind Parsons und Merton zu sehen. Vgl. Parsons (1968), Merton (1968)
4) Vgl. Wiswede (1977), S. 30, vgl. auch Nadel (1962)
5) Vgl. Scheuch und Kutsch (1975), S. 127 ff.

Unsere Erkenntnisinteressen gehen insofern darüber hinaus, als zusätzlich die Verhaltens- und Rollenstrukturen zwischen zwei sozialen Systemen in ihrer Entstehung und Veränderung relevant werden. Es gibt, hier speziell im Beratungszusammenhang, bestimmte Verhaltensweisen, die nicht dem Individuum zuzuordnen sind. Ein Beispiel wäre das Leistungsprogramm, das einen Anbieter am Markt auszeichnet. Andere Verhaltensweisen und Eigenschaften, wie etwa Feinfühligkeit, sind nur auf der Individualebene denkbar.

Wir betrachten die sozialen Systeme somit selbst ebenfalls als Rollenträger und es wird zu prüfen sein, durch welche Merkmale Makrorollen generell gekennzeichnet sind, um diese in der Folge auf die beiden spezifischen Makrorollen "Berater" und "Klient" zu übertragen.

Anschließend ist die Verknüpfung von Makro- und Mikrorollen innerhalb eines Interaktionsträgers und zwischen beiden anzusprechen. Abb. 2-2 zeigt die in diesem Zusammenhang relevante Sichtweise.

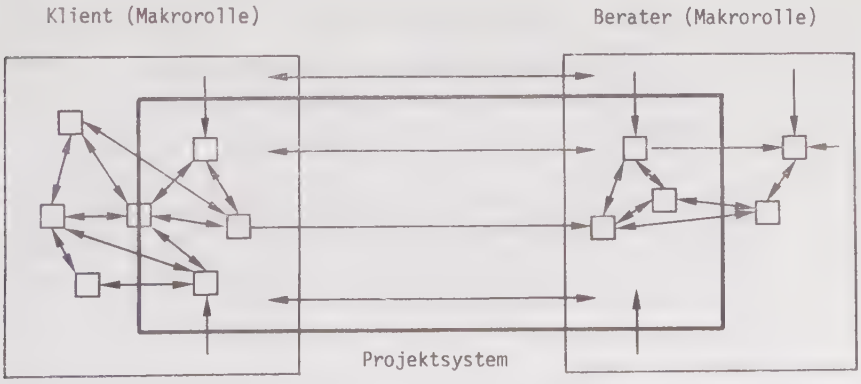


Abb. 2-2: Makrorollen- und Mikrorollenbeziehungen in Beratungsprojekten

Diese Abbildung soll lediglich vereinfachend die Vielfalt möglicher Rollenbeziehungen aufzeigen, wobei es hauptsächlich darum geht, die Verbindung zweier Organisationen und die Trennung zwischen Individual- und Organisationsebene hervorzuheben. Es wird damit nicht angestrebt, die Perspektive für differenzierte Rollenmuster, z.B. durch Auswirkungen von Rollenmacht auf die interaktiven Beziehungen, zu öffnen. Darüber hinaus werden auch nur Berater- und Klientenrollen untersucht, die Aspekte, die sich durch das Vorhandensein von "Multiple-Roles" bei den Rolleninhabern ergeben, werden also vernachlässigt.[1)]

Berater und Klient stehen sich zunächst als organisatorische Gesamtheiten, Nachfrager und Anbieter der Beratungsleistung, am Markt gegenüber. Insofern läßt sich hier von Rollenbeziehungen zwischen Makrosystemen sprechen. Beide sind verbunden durch das Projektsystem, das eigene Ziele verfolgt und normative Regelungen aufstellt, und für das auf Makroebene ebenfalls Rollenzuschreibungen denkbar sind.

An den individuellen Berater werden nun Erwartungen sowohl

- vom eigenen Unternehmen,
- vom Klientenunternehmen und
- gegebenenfalls modifizierte Erwartungen durch das Projektsystem

herangetragen. Darüber hinaus unterhält der individuelle Berater interaktive Beziehungen auf der Individualebene. Er sieht sich Rollenerwartungen von Kollegen des Beratungsunternehmens und Vertretern des Klientenunternehmens, die vollständig oder teilweise im Projektsystem integriert sein können, zum Teil aber auch von außen Kontakte zu diesem unterhalten, gegenüber.

---

1) Vgl. zu "Multiple-Role" unter Punkt 2.211 "Positionaler Rollenbegriff".

Umgekehrt richtet auch der individuelle Berater Erwartungen an andere Individuen in diesem System und an die beteiligten Makroeinheiten.

Zuletzt sei auf die Optionen hingewiesen, die den sozialen Systemen wie auch den Individuen gegenüber durch Einflüsse von außen entgegengebracht werden.

Es zeigt sich eine verwirrende Vielfalt von Rollenbeziehungen, die durch die Relevanz zweier bzw. - das Projektsystem eingeschlossen, dreier - sozialer Systeme als Makrorollenträger verstärkt wird.

Dies vor Augen soll im folgenden untersucht werden, wie mögliche Rolleninhalte der Makroebene, also Rollen ganzer organisatorischer Einheiten, aussehen können, um anschließend Möglichkeiten der Verknüpfung zwischen Rollen der organisationalen und der Individualebene anzusprechen.

2.213 Der personale Rollenbegriff als Heuristik auf der Makroebene

Eine Makrorollenbetrachtung erscheint insofern relevant, als Organisationen in ihrer Ganzheit als soziale Systeme spezifische Rollen bzw. Funktionen am Markt einnehmen, die sie von anderen sozialen Systemen unterscheiden und auf-

---

1) Vgl. Kirsch und Schneider (1973), S. 11 ff.

grund derer spezifische Erwartungen an sie herangetragen werden. Es ist im folgenden zu zeigen, daß die Rollenkonzepte der Mikroebene nur begrenzt übertragbar sind und hierbei, noch stärker als auf der Mikroebene, selbst meist nur heuristischen Ansprüchen genügen können.

Im positionalen Rollenkonzept werden Rollen im Zusammenhang mit der sozialen Position untersucht und als weitgehend formalisiert angesehen. Da Beziehungen zwischen sozialen Systemen durch hohe Komplexität und, insbesondere in Projektsystemen, durch Einmaligkeit gekennzeichnet sind, leistet der Ansatz an dieser Stelle kaum Erklärungshilfen.

Als Heuristik scheint in unserem Zusammenhang der personale Rollenbegriff geeigneter, der die Existenz eines zeitlich überdauernden "Selbst" berücksichtigt und die situationsspezifische Ausprägung von Rollen untersucht. In Analogie zur Mikroebene ist auch hier zu trennen zwischen den Erwartungen, die an das Unternehmen von außen herangetragen werden und dem tatsächlichen Verhalten. Ganz im Sinne des Role-Making stellt das organisatorische Verhalten das Resultat eines Abwägungsprozesses zwischen zeitlich überdauernden Persönlichkeitsmerkmalen bzw. Leitideen unternehmerischen Handelns und den Erwartungen unterschiedlichster Interessenten an die Organisation dar. Insbesondere mit den situationsunabhängigen und zeitlich relativ konstanten "Persönlichkeitsmerkmalen" auf organisationaler Ebene befaßt sich unter verschiedenen Begriffen eine Reihe von Autoren. Selznick (1957) stellt als zur Rolle artverwandten Begriff den der "Mission" einer Organisation vor und definiert diese wie folgt:

> "The mission of an organization cannot be adequately defined without also determining,
> a) its basic methods, the main tools or ways of acting with which it should be identified, and
> b) its place among organizations that carry on related activities. These are key elements of an organization's role; and when set they go a long way toward fixing the limits within which a mission can be defined."
> (Selznick 1957, zit. in: Kirsch und Schneider 1973, S. 16)

Wesentliche Bestandteile der Rolle sind demnach die Leistung und die Art der Leistungserstellung, die die Organisation in Abstimmung mit ihrer Umwelt, insbesondere den Mitanbietern, als Gegenstand ihrer unternehmerischen Tätigkeit selbst wählt. Die Mechanismen, die die Erwartungshaltungen der Nachfrager bzw. das "Rollenverhalten" der Wettbewerber auslösen, werden in der betriebswirtschaftlichen Literatur durch marketingtheoretische bzw. - in den letzten Jahren mit zunehmender Relevanz - durch strategisch orientierte Wettbewerbskonzepte erklärt.[1] Obwohl das Anbieterverhalten zur Klärung organisatorischer Rollen von besonderer Relevanz sein wird, sind dennoch andere Verhaltensmuster - etwa als Sozialpartner in tarifpolitischen Auseinandersetzungen - denkbar.

Das Verhalten in den unterschiedlichsten Handlungssituationen wird, ähnlich der Mikrorolle, durch eine Reihe zeitlich relativ konstanter Unternehmensmerkmale geprägt, die in der Literatur unter den Begriffen der "Corporate Identity" bzw. Unternehmensidentität diskutiert werden.[2] Ohne

---

1) Vgl. zu den Angebots-Nachfrage-Überlegungen u.a. Meffert (1977), Kotler (1977), sowie zu strategischen Wettbewerbskonzepten u.a. Porter (1980), Hinterhuber (1982)

2) Während Corporate Identity (CI) als eine aus dem Marketing-Denken kommende Führungsphilosophie meist lediglich auf die optisch einheitliche Gestaltung des Unternehmenserscheinungsbildes reduziert wird, wird im deutschsprachigen Raum Unternehmensidentität eher in sozialpsychologischen Sinn als Konzept zur Beschreibung der typischen Eigenart bzw. des "Wesens" des Unternehmens verstanden. Vgl. zu CI Birkigt und Stadler (1980), S. 21, Keysselitz (1979), Disch (1978, 1980), Kneip (1980), Olins (1978), Margulies (1982), Seelbach (1979); zu Unternehmensidentität Reinhard (1983), Kirsch und Trux (1981)

hier eine genaue Begriffsanalyse durchzuführen, sollen die Hauptmerkmale anhand des Identitätsbegriffes von Kirsch und Trux (1981) expliziert werden.[1)]

Sie verstehen unter Unternehmensidentität einen Kern grundlegender Eigenschaften, die sich auf die strukturellen Gegebenheiten, die Verfassung, die Politik und nicht zuletzt auch auf die Kultur eines Unternehmens beziehen und der dieses von anderen Unternehmen unterscheidet. Die Grundhaltung im Produkt-/Markt-Bereich stellt nur einen Teilausschnitt der Unternehmensidentität dar. Damit wird die umfassendere Konzeption der Identität im Vergleich zur Rolle deutlich (vgl. die Definition von Selznick 1957).

Die Unternehmensidentität und zentral die Verfassung sowie die unternehmenspolitischen Grundsätze beeinflussen also das Verhalten der Unternehmung gegenüber den verschiedenen Interessentengruppen und Betroffenen, die gleichzeitig ihre Erwartungshaltungen geltend machen (Role-Making). Andererseits besteht bei einem Misfit zwischen Identität und äußeren "Rollenzwängen" die Chance zur Anpassung, ganz im Sinne des Rollenlernens auf der individuellen Ebene. Kirsch und Trux (1981) sprechen hier von "kultureller Transformation".[2)] Sie ist vor allem aufgrund der komplexen kommunikativen Struktur in Organisationen durch einen langfristigen Prozeß gekennzeichnet, wobei bezüglich der prinzipiellen Veränderbarkeit der Unternehmensidentität in den einzelnen makrosoziologischen Forschungstraditionen divergierende Ansichten vorliegen.[3)] Etzioni (1975) unterscheidet in zwei

---

1) Vgl. hierzu und zum folgenden Kirsch und Trux (1981), S. 316 ff.
2) Ebenda, S. 319
3) Vgl. hierzu insbesondere die Ausführungen von Etzioni (1975), Kapitel 4

grundlegende theoretische Richtungen, kollektivistische und voluntaristische Ansätze,[1] die auch Kirsch (1984) diskutiert und daraus seine Position eines gemäßigten Voluntarismus ableitet.[2] Ohne auf die Hintergründe dieser einzelnen Positionen an dieser Stelle näher einzugehen,[3] gehen wir von einer grundsätzlichen Wandlungsfähigkeit der Unternehmensidentität und damit auch der organisationalen Rolleninhalte aus.

Prinzipiell ist jedoch auch auf der organisationalen Ebene eine anhaltende Divergenz zwischen gefordertem Rollenverhalten und Identität (Rollendistanz) denkbar. Besonders die zweite Bedeutung der Rollendistanz[4] erscheint uns auch auf der Makroebene beachtenswert. Die Organisation sollte stets eine kritisch-reflexive Haltung mit der Vorstellung von einer "Idealrolle" einnehmen. Diese Spielart der Rollendistanz wird weiter unten bei der Behandlung von Leitideen organisationalen Wandels noch zu vertiefen sein.[5]

Das organisatorische Verhalten kann als Summe der Verhaltensweisen auf der mikroanalytischen Ebene gekennzeichnet werden. Dort werden soziale Beziehungen geknüpft, Erwartungen geäußert, interpretative Handlungen vollzogen. Ein möglicher Weg, um die Entstehung und Veränderung der Makrorolle zu klären, scheint deshalb über die Verknüpfung der Makro- und Mikroebene gegeben.

---

1) Vgl. Etzioni (1975)
2) Vgl. Kirsch (1984), S. 611, Kirsch et al. (1979), S. 229 ff.
3) Diese Thematik wird weiter unten bei der Diskussion der Veränderbarkeit von Organisationen durch Beratung wieder aufgegriffen. Vgl. Punkt 2.311
4) Vgl. unter Punkt 2.211 "Personaler Rollenbegriff"
5) Vgl. Punkt 2.313. Als mögliche Bestandteile einer "Idealrolle" der Organisation können auch die gezeigten Ideen eines Strategischen Managements interpretiert werden (vgl. Punkt 1.12).

2.214 Ansätze zur Verknüpfung der Makro- und Mikroebene

Die Notwendigkeit einer Verknüpfung der beiden analytischen Ebenen betonen auch Kirsch und Schneider (1973), insbesondere aufgrund des Einflusses der Makrorolle auf die Mikroebene.[1] Einen Lösungsansatz stellt ihre Transferhypothese (Th 1) dar:

> "Wenn Makrosystemen bestimmte Rollenerwartungen entgegengebracht werden, dann werden sich ähnliche Erwartungen an dessen Repräsentanten auf der Mikroebene richten. Es findet ein Transfer der Rollenerwartungen statt."
> (Kirsch und Schneider 1973, S. 18)

Obwohl diese Hypothese auf alle Mitglieder des Makrosystems zutrifft, wird die besondere Relevanz für herausragende Positionsinhaber betont, die quasi als Mittler zwischen der Organisation und ihrem Umfeld fungieren. Kirsch und Schneider sehen über diese natürlichen Repräsentanten, welche sie auch als "Mediating Positions" bezeichnen,[2] eine mögliche Verknüpfung von Mikro- und Makrorollen-Analyse.

In Weiterführung der Transferhypothese ließe sich diese, besonders im Hinblick auf die hier behandelten Beratungsprojekte, auch auf die Erwartungsäußerung von Organisationen übertragen. So ist folgende zweite Transferhypothese (Th 2) denkbar:

Wenn Erwartungen von Makrosystemen geäußert werden, dann werden diese von einem (oder mehreren) Repräsentanten

---

1) Vgl. Kirsch und Schneider (1973), S. 17 ff.
2) Vgl. ebenda, S. 19

der Mikroebene an das interagierende Makrosystem bzw. dessen Repräsentanten herangetragen.

Entsprechend müßte getrennt werden zwischen
- Rollenerwartungen, die von dem einzelnen Individuum ausgehen und
- Rollenerwartungen, die von dem Individuum als Repräsentant des Makrosystems ausgehen.

Bei einer derartigen Verknüpfung der Makro- und Mikroebene werden somit die herausragenden Positionsinhaber der an der Interaktion beteiligten Makrosysteme quasi zum Medium der Rollenbeziehungen auf der Makroebene. Sämtliche Rollenbeziehungen laufen unter Zugrundelegen der beiden Transferhypothesen über die Individualebene innerhalb des Projektsystems. Abb. 2-3 stellt diese modifizierte Sichtweise dar.

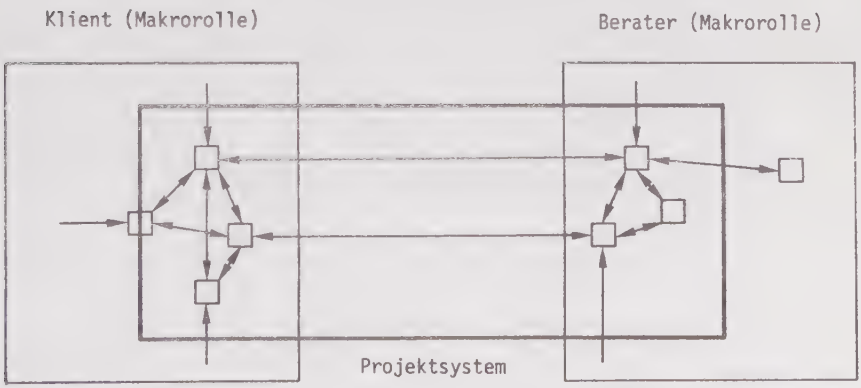


Abb. 2-3: Reduzierte Rollenbeziehungen im Projektsystem

Unter Berücksichtigung der beiden Transferhypothesen erscheint es gerechtfertigt, im folgenden von dem Berater und dem Klient zu sprechen. Die Trennung in Mikro- und Makroebene wird lediglich notwendig sein, um die unterschiedlichen Rolleninhalte auf den beiden Ebenen zu kennzeichnen, die jedoch in der konkreten Interaktion über die Individualebene ausgetauscht bzw. kommuniziert werden.

Im folgenden sollen aufbauend auf diesen theoretischen Grundkenntnissen die beiden in Beratungsprojekten dominanten Rollen "Berater" und "Klient" in ihren spezifischen Besonderheiten beleuchtet werden.

2.22 Die Beraterrolle

Dem Berater kommt in Beratungsprojekten insofern eine zentrale Stellung zu, als die Festlegung sowie Art und Qualität der Erreichung der Projektziele entscheidend durch seine Aktivitäten bzw. sein Rollenverhalten mitgeprägt wird. Der Klient als Ratsuchender erwartet, allgemein formuliert, Hilfestellung bei der Initiierung und Durchführung von Problemlösungs- und damit verbundenen Wandlungsprozessen im Unternehmen zu erhalten. Man kann hier auch von einer Steuerungsfunktion des Beraters sprechen.

Eine Spezifizierung dieser allgemeinen Erwartungen ist über den Charakter der zu lösenden Probleme möglich, der unterschiedliche Anforderungen an die Problemlöser stellt. Hier fand bereits oben eine Eingrenzung auf den Bereich des Managements, speziell die strategische Unternehmensführung, statt. Die Probleme sind dort in der Regel komplexer[1] und unstrukturierter Natur, d.h. es sind bei

1) Vgl. Punkt 1.1

der Problemdefinition und -handhabung eine Vielzahl unterschiedlicher Sichtweisen zu berücksichtigen und eine Aufgabe des Beraters kann in der Strukturierung des Problemfeldes gesehen werden. Eine Lösung derartiger komplexer Probleme hat in der Regel weitreichende organisationsstrukturelle und -kulturelle Konsequenzen. Man spricht in diesem Zusammenhang auch von tiefgreifenden Reorganisationen.[1)]

Für den Berater ergibt sich daraus die Notwendigkeit einer ganzheitlichen Sichtweise der Organisation, die sowohl eine Bewältigung der komplexen Sachprobleme als auch der damit verbundenen sozialen Probleme zuläßt.[2)]

Die Vielfalt der trotz der gemachten Eingrenzung denkbaren Problemsituationen und die Problemkomplexität spiegeln sich in dem breiten Spektrum an Bezeichnungen für Berater wider, welches in der Literatur zu finden ist. Dort existieren Begriffe wie "Mitdenker", "Partner der Unternehmensführung", "Beichtvater", "Seelsorger", "Moderator", "Katalysator", "Trainer", "Problemlöser", "Informationslieferant", "Change Agent", "Interventionist", "Prozeßberater" und viele mehr.[3)] Mit jeder Bezeichnung ist eine ganz bestimmte Rollenerwartung verbunden. Ohne die vielfältigen Erwartungsdimensionen hier zu diskutieren, wollen wir versuchen, unter Zuhilfenahme der rollentheoretischen Aussagensysteme einen strukturierenden Überblick über das Spektrum denkbarer Rolleninhalte zu geben, wobei die Rollen hier noch situations-

---

1) Vgl. hierzu insbesondere Kirsch, Esser und Gabele (1978), 1. Kapitel
2) Vgl. hierzu auch Punkt 1.21
3) Vgl. u.a. Scharen (1977), S. 100, Kienbaum (1980), Sp. 309, Wohlgemuth (1982), S. 128 ff., Hanák (1982), S. 193 ff. sowie aus der Literatur zum geplanten Wandel Kirsch et al. (1979), S. 275 ff., und in der OE-Literatur u.a. Schein (1969), Walton (1969), Ferguson (1978)

unabhängig diskutiert werden, und Aussagen des personalen Rollenkonzeptes nur mit Ausblick auf den Interaktionszusammenhang angedeutet werden.[1)]

In einem ersten Schritt ist zu fragen, welche Rollenerwartungen an das Beratungsunternehmen ungeachtet einzelner individueller Berater gerichtet werden. Es sind also Rolleninhalte auf organisationaler Ebene (Makroebene) zu suchen.

In einem weiteren Abschnitt sind diese mit den Rolleninhalten des individuellen Beraters in Verbindung zu setzen. Aufbauend auf diesen unterschiedlichen Beraterrollen soll in einem letzten Punkt eine Beratertypologie vorgestellt werden, die den weiteren Überlegungen zugrunde gelegt wird.

Im Gros der Beratungs-Literatur wird im Zusammenhang mit Beraterrollen und Anforderungen bzw. Erwartungen an den Berater keine explizite Trennung zwischen der Makro- und Mikroebene vollzogen. Wir wollen im folgenden alle Rolleninhalte der Makrorolle zuordnen, die an das Beratungsunternehmen als Anbieter der Dienstleistung "Beratung", ungeachtet der ausführenden Person, gerichtet sind.

2.221 Makrorolle des Beraters

Die Erwartungen an Beratungsunternehmen äußern sich einerseits in qualitativen Anforderungen, von denen in einem ersten Abschnitt ein Eindruck vermittelt werden soll, aber auch durch die Dominanz bestimmter Aktivitäten der Berater, die anschließend zu untersuchen sind.[2)]

---

1) Vgl. Punkt 2.3. Erst dort wird das situationsspezifische Aufeinandertreffen von Berater und Klient untersucht.

2) Diese Trennung entspricht der oben eingeführten Unterscheidung in qualitative und aktivitätsbezogene Erwartungen. Vgl. Punkt 2.211

QUALITATIVE ROLLENERWARTUNGEN

Wie bereits erwähnt, muß hier getrennt werden zwischen solchen Erwartungen, die den Berater aufgrund der strukturellen Differenzierung am Markt von den Rollen anderer Marktteilnehmer abgrenzen, jedoch keine Differenzierung der Berater untereinander erlauben (generelle Erwartungen), und Erwartungen, die insbesondere für eine Beratung im Managementbereich zutreffen (problembezogene Erwartungen).

Generelle Erwartungen

Die Literatur zur Beratung weist in Korrespondenz zu der Vielfalt an Rollenbezeichnungen entsprechend vielfältige Anforderungskriterien an die einzelnen Beraterrollen auf.[1] Ohne hier die einzelnen Standpunkte näher zu erläutern, seien die häufigsten Merkmale anhand der Auflistung von Scharen (1977) genannt:[2]

(1) Analysefähigkeit, d.h. Fähigkeit zur Problemexplikation und Lösung

(2) Umfassende Sachkompetenz, d.h. Zugriff auf das zur Problemlösung notwendige methodische Know how (inhaltlich und sozial)

(3) Erfahrung aus früheren gleichen oder ähnlichen Beratungsfällen

(4) Anbieten von "maßgeschneiderten", d.h. auf die spezifische Beratungssituation zugeschnittenen Lösungen[3]

---

1) Vgl. u.a. Szyperski und Klaile (1982), S. 84, Scharen (1977), S. 100 f., o.V. (1982a,b,c), (1983a,b), Kienbaum (1980), Sp. 207-315

2) Vgl. Scharen (1977), S. 100 f., vgl. auch Frankenhuis (1977), S. 133 ff.

3) Vgl. zum Gedanken der Maßarbeit von Beraterleistungen auch Kirsch et al. (1983), S. 32 ff.

(5) verständliche Sprache

(6) Unvoreingenommenheit, Neutralität

(7) Bereitschaft, auch auf unbequeme Wahrheiten hinzuweisen und diese zu diskutieren

(8) Vertrauenswürdigkeit, Verantwortungsbewußtsein, Diskretion.

Während die ersten vier Forderungen direkt an der Qualität der Problemlösung ansetzen, decken die übrigen eher subjektive Ansprüche ab, die nur schwer mitteilbar bzw. aushandelbar sind. Man könnte sie als qualitative Zusatzleistungen bezeichnen.

Diese für alle Berater gleichermaßen zutreffenden Erwartungen sind um problemspezifische Anforderungen zu ergänzen.

Der Anspruch, diese Anforderungen zu erfüllen, wird von nahezu allen Beratern erhoben, wenngleich hier eine Divergenz zwischen wahrgenommener Rolle und tatsächlichem Rollenverhalten feststellbar ist.

Dies trifft besonders für den Aspekt der Maßarbeit zu, deren Bedeutung für den strategischen Bereich Kirsch et al. (1983) in ihrem "Plädoyer für mehr Individualität bei der strategischen Unternehmensführung" hervorheben:

> "Mehr Raum für Individualität, für die besonderen Gegebenheiten und treibenden Kräfte eines Unternehmens ist gerade im strategischen Bereich dringendst erforderlich."
> (Kirsch et al. 1983, S. 32)

Kiechel (1982) sieht im mangelnden Zuschnitt der Beratungsleistungen auf die spezifische Problemsituation im Klientenunternehmen eine Ursache für den Mißerfolg von Beratungsvorhaben.[1] Aus der Perspektive der Rollentheorie läßt sich

---

1) Vgl. Kiechel (1982), S. 34 ff.

dieses Phänomen mit dem mangelhaften "Role-Taking" des Beraters erklären, auf das wir bei der Behandlung des Interaktionsprozesses noch eingehen werden.[1] Der Berater lebt sich nicht ausreichend in die Situation des Klienten ein, um dessen Erwartungen zu antizipieren und in seinen Leistungen zu berücksichtigen.

Eng verbunden mit dem Ruf nach unternehmensindividuellen Problemlösungen ist das Anliegen, diese Empfehlungen wie auch die damit verbundenen Kommunikationsprozesse in einer für den Klienten verständlichen Sprache zu formulieren. Auch dieser Aspekt wird bei der Zusammenführung der beiden Rollen "Berater" und "Klient" noch zu vertiefen sein.[2]

Die genannten Erwartungen stellen relativ generelle Verkaufsargumente der Berater beim Angebot ihrer Leistungen dar. Darüber hinaus sind weitere Erwartungsdimensionen erkennbar, die das Erscheinen der Berater qualitativ kennzeichnen, sich aber kaum auf den Interaktionszusammenhang niederschlagen. Mögliche Kriterien sind:

- Branchenabdeckung
- regionale Abdeckung
- Unternehmensgröße der Klienten.

Neben diesen allgemeinen, die Problemlösungsfähigkeit betreffenden Forderungen existiert ein zweites Bündel von Erwartungen, welches direkt an der Art des zu lösenden Problems ansetzt, und durch das der Interaktionszusammenhang zwischen Berater und Klient beeinflußt wird.

---

1) Vgl. Punkt 2.332 und Punkt 2.333
2) Vgl. Punkt 2.331

Problembezogene Erwartungen

Auch hier bietet die Literatur ein Spektrum unterschiedlicher Klassifikationen an,[1] von dem wiederum nur anhand eines Auszugs mögliche Alternativen aufgezeigt werden sollen.

Turner (1982) kategorisiert nach den Erfahrungsgebieten des Beraters, nach Wettbewerbsanalyse, Unternehmensanalyse, Operatives Management etc., kritisiert diese jedoch gleichzeitig wegen der unterschiedlichen Auffassungen bezüglich der einzelnen Themengebiete.[2] Wir schließen uns diesem Argument an, zumal durch eine derartige Festlegung der für den hier zu erarbeitenden Rahmen geforderte Allgemeinheitsgrad nicht als ausreichend bezeichnet werden kann. Auch eine Einteilung bezüglich der abgedeckten Problemlösungsphasen (Eintritt, Vertragsabschluß, Diagnose, Datensammlung, Feedback, Implementierung etc.) erscheint wegen der ungenauen Abgrenzbarkeit der einzelnen Phasen irrelevant.[3] Turner (1982) plädiert für eine Klassifikation der Erwartungen anhand der zu erreichenden Ziele, was in der Grobstruktur in etwa den Ausführungen anderer Autoren gleichkommt.[4] Im Hinblick auf den gesamten Erklärungszusammenhang scheint diese Klassifikation die umfassendste Darstellung zu liefern. Turner (1982) unterscheidet acht hierarchisch angeordnete Ziele für die Beratung, die als Erwartungen an den Berater interpretiert werden können:[5]

(8) Ständige Verbesserung des organisatorischen Erfolges

(7) Unterstützung von Lernprozessen beim Klienten zur Lösung ähnlicher Probleme

---

1) Vgl. Turner (1982), S. 120 ff., Kormann (1971), S. 249 ff. Kubr (1983), S. 19 f.
2) Vgl. Turner (1982), S. 120
3) Vgl. ebenda, S. 121
4) Vgl. ebenda, S. 121 ff., vgl. hierzu auch Kormann (1971), S. 249 ff. und Kubr (1983), S. 19 f., Vogel (1979), S. 24
5) Vgl. Turner (1982), S. 121 ff.

(6) Absicherung von Konsens und Commitment im Umfeld der Beratungsmaßnahmen

(5) Unterstützung bei der Implementierung der empfohlenen Lösungen

(4) Empfehlungen auf der Basis der Diagnose

(3) Diagnose und eventuell Neudefinition des Problems

(2) Lösen der Probleme des Klienten

(1) Bereitstellung von Informationen.

Die Ziele werden von einzelnen Beratern entsprechend ihren Rollenauffassungen in unterschiedlichem Umfang wahrgenommen. So werden Berater bestimmte Ziele prinzipiell aus ihrem Leistungsprogramm, als nicht in ihre Unternehmensphilosophie bzw. nicht zu ihrem "Selbst" passend, ausklammern. Dies geschieht ganz im Sinne des Role-Making, d.h. durch Ausbalancieren der eigenen Rollenvorstellungen mit den von außen herangetragenen Erwartungen, sprich den Bedürfnissen des Marktes, über eine Reihe von Beratungssituationen hinweg.

Man könnte die Ziele 1 bis 8 als Zielhierarchie auffassen, die unterschiedliche Qualitätsniveaus der Beratungsleistung zum Ausdruck bringt.

Die Ziele 1 bis 5 sind allgemein anerkannte Zwecksetzungen der Beratung, wobei in der Praxis wie auch in der Wissenschaft ein differenziertes Bild bezüglich Ziel 5 vorliegt. Dies ist darin begründet, daß die Implementierung im Kontext einzelner wissenschaftlicher Schulen und Unternehmen mit unterschiedlichen Begriffsinhalten belegt wird. Hier ist ein breites Spektrum denkbar, welches vom vollständigen Vernachlässigen der Implementierung über ein vorbereitendes Hinarbeiten auf die Durchsetzung bis hin zur ständigen Präsenz des Beraters während der Durchsetzungsphase reicht. Während im ersteren Fall der Vorwurf hörbar ist, daß der

Berater seine Aufgabe vernachlässigt, wird im letzteren Fall häufig argumentiert, daß der Berater die Rolle des Managers übernehmen und so seine Grenzen überschreiten würde.

Festzuhalten ist, daß die Chance zur Implementierung stets durch die Berücksichtigung von den Wandel hemmenden Verhaltensfaktoren, insbesondere durch den Aufbau eines gegenseitigen Vertrauensverhältnisses sowie durch betonte Kooperation und Konflikthandhabung, erhöht wird.

> "Effective work on implementation problems requires a level of trust and cooperation that is developed gradually throughout the engagement."
> (Turner 1982, S. 125)

Dies macht eine Einbeziehung des Klienten während des Beratungsprozesses notwendig.

Damit sind die Ziele 6 bis 8, die sogenannten "Additional Goals", angesprochen. Diese meist nicht vertraglich festgelegten Ziele werden vom Klienten nicht als Erwartungen thematisiert und vom Berater vielfach nicht explizit angeboten. Sie haben eher den Charakter von qualitativen Zusatzleistungen, die von erfolgreichen Beratern implizit bei den unteren Zielen der "Zielhierarchie" mitangeboten werden. Sie unterstützen einerseits die Umsetzung der Beratungsergebnisse, dienen somit der Implementierung, stellen andererseits jedoch große Anforderungen an die Prozeßfähigkeit des Beraters und an dessen Bewältigung der Berater-Klienten-Beziehung.

Neben den "Additional Goals" geht eine weitere unterstützende Wirkung für die Implementierung von den oben genannten Erwartungen der "Maßarbeit" und einer für den Klienten verständlichen Sprache aus. Nur wenn die Empfehlungen "passen", ist ihre Akzeptanz erreichbar.

Die Ausführungen sollten deutlich machen, daß die Ziele in explizit vereinbarte und lediglich implizit vorhandene zu trennen sind, deren unterschiedliche Berücksichtigung die Formierung einzelner Erwartungshaltungen bzw. Rollenmuster bestimmt.

Nachdem dargestellt wurde, welche generellen Erwartungen an den Berater gerichtet werden und in einem zweiten Schritt der erwartete Leistungsumfang, gemessen an den zu erreichenden Zielen, in Stufen festgelegt wurde, ist nun zu fragen, wie diese Ziele erreicht werden. Dabei können die Rollen des Beraters nach den erwarteten Aktivitäten kategorisiert werden.

AKTIVITÄTSBEZOGENE ROLLENERWARTUNGEN

Da die Aktivitäten des Beraters letztlich Verfahren zur Leistungserstellung sind, kann hier auch von Beratungstechnologien gesprochen werden.

Das Beratungssystem wurde oben bereits in die beiden humanen Elemente "Berater" und "Klient", welche durch das vor einem bestimmten Interaktionshintergrund und unter Zuhilfenahme unterstützender Methoden zu lösende Problem verbunden werden, unterteilt. Vereinfacht kann auch von einer Zweiteilung in die beiden zentralen Elemente "Mensch" und "Problem" gesprochen werden. Berücksichtigt man weiterhin, daß zur Problemlösung Methoden[1] und Daten notwendig sind, so lassen sich auch die folgenden zentralen Elemente kennzeichnen:

---

1) Methoden sollen hier in einer relativ weiten Begriffsfassung als Folgen von Schritten, die einen gegebenen Anfangszustand in einen gewünschten Endzustand transformieren, verstanden werden. Vgl. Kirsch (1977a), S. 179

- Individuum
- Methoden
- Daten.

Die folgende Abbildung soll die Herleitung aus dem oben eingeführten Rahmen verdeutlichen:

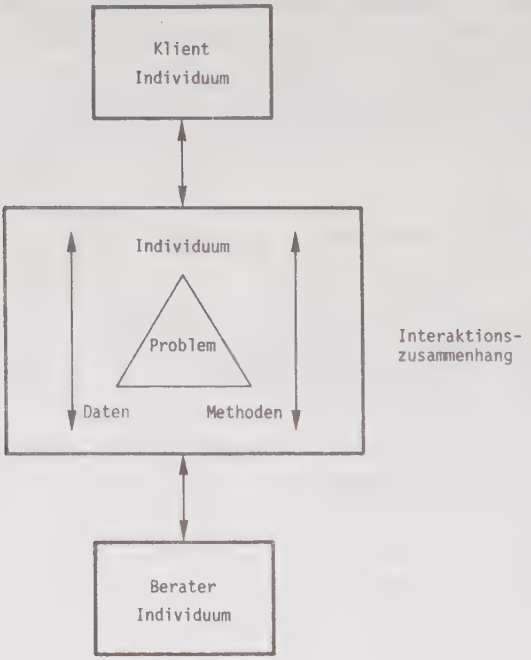


Abb. 2-4: Elemente des Interaktionszusammenhanges

Eine Problemlösung und damit ein Beratungsvorgehen kann sich an den jeweils drei Elementen schwerpunktmäßig orientieren. Dabei gehen wir davon aus, daß zur Konzentration auf die jeweilige Problemlösung Methoden und Daten gleichermaßen notwendig sind.

Wird dagegen das Individuum mit seinen differenzierten Verhaltensweisen als Träger der Problemlösung ins Zentrum des Interesses gerückt, so bedeutet dies eine stärkere Bewertung der Problemlösungs- und sozialen Prozesse. Demnach ist entsprechend den unterschiedlichen Orientierungen grob zu trennen in

- inhaltsorientierte Beratung und
- prozeßorientierte Beratung.[1)]

Im folgenden sind die Merkmale und Ziele der prozeß- und inhaltsorientierten Beratung durch eine Verfeinerung der drei Orientierungsvarianten zu konkretisieren.

Prozeßorientierung

Die Problemlösung bzw. die Beratung läuft als Prozeß ab. Inwieweit die Prozeßgestaltung und damit der Mensch als Träger der Problemlösung in das Zentrum der Beratung rückt, ist Ausdruck des Rollenselbstverständnisses des Beraters.

Eine Prozeßorientierung bedeutet gleichzeitig eine Anerkennung der oben genannten "Additional Goals", indem durch eine geeignete Prozeßgestaltung Konsens und Commitment sowie Lernschritte gefördert werden. Die Prozeßhandhabung berücksichtigt Fragen

- der Veranstaltungsformen
- der Auswahl und Struktur der Teilnehmer und
- der Prozeßpromotion.[2)]

---

1) Die Trennung in Inhalt und Prozeß wird von einer Reihe von Autoren innerhalb der Beratungs- und darüber hinaus in der OE-Literatur angeboten. Vgl. u.a. Greiner und Metzger (1983), S. 20 ff., Turner (1982), Kubr (1983), S. 18 f., der jedoch der Prozeßberatung den "Resource Consultant" gegenüberstellt.
2) Vgl. hierzu ausführlich Kapitel 3

Die Erreichung der "Additional Goals" erfordert sowohl konsensbildende als auch schulende Veranstaltungsformen, wie etwa Gruppensitzungen, Schulungsveranstaltungen, Teamentwicklungsveranstaltungen etc., die nur dann zum Erfolg führen, wenn eine partizipative Teilnehmerstruktur gewählt wird. Um bei hoher Partizipation den Prozeß vor dem Versanden zu retten und die Handlungsfähigkeit des Projektsystems zu erhalten, ist eine entsprechende Prozeßpromotion notwendig.[1] Insbesondere die Organisationsentwicklung gibt hier Antwort auf viele Fragen, die weiter unten noch vertieft werden.[2]

Die prozessuale Gestaltung wird, entsprechend des jeweiligen Beraterselbstverständnisses, mehr oder weniger stark durch Methoden unterstützt.

Methodenorientierung

Der Methodenbegriff sei hier relativ weit gefaßt. Das Spektrum reicht von bezugsrahmengebundenen über bezugsrahmenindifferente Methoden bis hin zu Laientheorien und ist synonym zu Begriffen wie "Instrumente", "Verfahren" oder "Technik" zu verwenden.[3] Jedoch sollen hier unter dem Methodenbegriff nur solche verstanden werden, die eine inhaltliche Problemlösung herbeiführen. Theorien mit mehr oder weniger hohem wissenschaftlichen Anspruch zur Erklärung und Gestaltung der sozialen Prozesse seien hier ausgeschlossen.

Die Anbindung des Prozesses an inhaltliche Methoden läßt positive Wirkungen auf die Prozeßziele vermuten. Sie stellen

---

1) Zum Spannungsverhältnis zwischen Partizipation und Handlungsfähigkeit vgl. insbesondere Kirsch und Scholl (1981), S. 213 f.
2) Vgl. Punkt 2.4 sowie Kapitel 3
3) Vgl. Mauthe et al. (1984), S. 97 ff., insbesondere die Bezugsrahmendiskussion wird dort ausführlicher behandelt, als dies hier möglich ist.

quasi den Anlaß sozialer Interaktionen dar. Dies bestätigt auch Turner (1982), der eine prozessuale Orientierung als unerläßliche Zusatzleistung jeder inhaltlichen Problemlösung fordert:

> "But behavioral objectives can best be achieved when integrated with more traditional approaches. And clients have a right to expect that all management consultants, whatever their speciality, are sensitive to human relationships and processes and skilled in improving the organization's ability to solve future as well as present problems."
> (Turner 1982, S. 129)

Kennzeichnend für eine Methode ist das Vorhandensein einer systematischen Prozeßvorschrift, der Mauthe et al. (1984) als strukturierendem Bezugsrahmen eine formgebende Wirkung zusprechen.[1)]

Davon zu unterscheiden sind Methoden, denen ein theoretischer Bezugsrahmen mit seiner "sinngebenden" Leistung zugrunde liegt. Letztere sind bei der Problemexplikation und der Interpretation der einzelnen methodischen Schritte an den zugrunde liegenden theoretischen Bezugsrahmen gebunden.

Wichtiger als die Fundierung durch einen sinngebenden Bezugsrahmen erscheint an dieser Stelle das Vorhandensein einer strukturierenden, systematischen Prozeßvorschrift. Sie ist artikulierbar und damit gegenüber dem Klienten kommunizierbar. Als Beispiel sei hier die Portfolio-Analyse genannt,[2)] die den strategischen Analyse- und Planungsprozeß in konkre-

---

1) Vgl. zur Differenzierung der Bezugsrahmen in strukturierende und sinngebende und zur entsprechenden Unterscheidung der Methoden Mauthe et al. (1984), S. 97 ff.
2) Vgl. beispielhaft zur Portfolio-Analyse Roventa (1979)

te, artikulierbare Einzelschritte zerlegt und damit die Problemlösungsschritte nach außen erkennbar macht.

Stellt man die Strukturierungs- und Kommunikationsfunktion der Methoden, denen zur Differenzierung einzelner Beraterrollen primäre Bedeutung zukommen dürfte, voran, so bietet sich eine weitere Unterscheidung an. Nach dem Vorhandensein einer expliziten Prozeßvorschrift läßt sich trennen in[1)]

- Methoden im engeren Sinne
- Analyseraster und
- Erfahrungsregeln.

Während die Methoden i.e.S. das oben aufgezeigte Feld umfassen, zeigen Analyseraster generelle Zusammenhänge auf.

Sie kennzeichnen alle innerhalb der Problemlösung relevanten Variablen und stellen sie in eine lose Verbindung zueinander, wobei weder ein strukturierender noch ein sinngebender Bezugsrahmen direkt anwendbar ist. Vielmehr besitzen innerhalb eines bestimmten Analyserasters eine ganze Reihe von Bezugsrahmen Gültigkeit. Als Beispiel für ein derartiges Analyseraster sei das modifizierte strategische Spektrum genannt (vgl. Abb. 2-5).

Aufgrund der Komplexität des Feldes, das durch Analyseraster abgebildet wird, sowie des Fehlens konkreter Prozeßvorschriften ist die Mitteilbarkeit derartiger Raster erheblich eingeschränkt.

---

1) Diese Unterscheidung bestätigte sich auch in Kooperationen mit Vertretern der Beratungspraxis, insbesondere während eines Projektstudiums zur "Beratung im Strategischen Management", das im Wintersemester 1982/83 und im Sommersemester 1983 in Zusammenarbeit mit der Unternehmensberatung McKinsey & Co. Inc. an der Universität München stattfand.

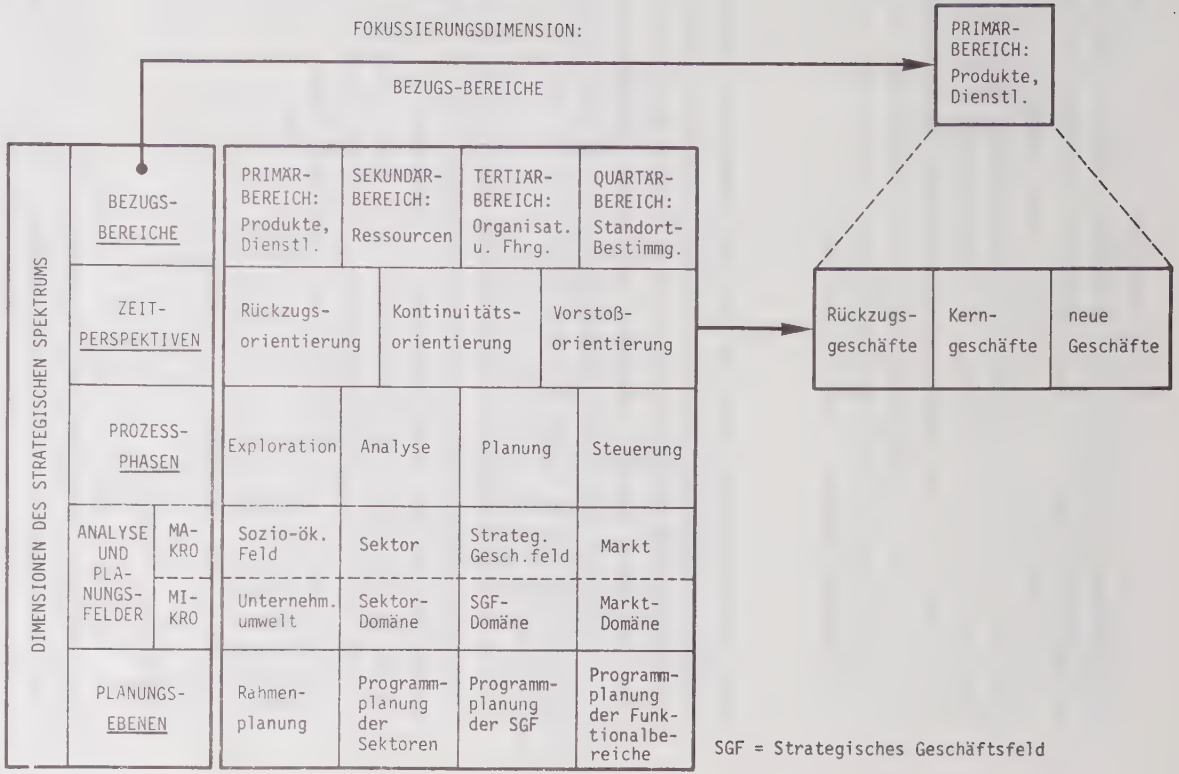


Abb. 2-5: Modifiziertes strategisches Spektrum
(nach Trux, Müller und Kirsch 1984a, S. 22)

Eine weitere Reduzierung der Kommunizierbarkeit ist bei sogenannten Erfahrungsregeln gegeben. Hierunter sind Vermutungen über Kausalzusammenhänge im Problemfeld zu verstehen, die lediglich implizit beim Problemlöser vorhanden sind und bislang keine ausreichende empirische Bestätigung erfahren haben. Es sind die Laientheorien des Problemlösers,[1] die die Lösungsunterstützung vervollständigen. Sie sind ihrem Wesen nach nicht mitteilbar und damit auch dem Klienten zur Verbesserung seiner eigenen Problemlösungsfähigkeit kaum zugänglich.

Entsprechend der Orientierung des Beraterverhaltens an den Probleminhalten oder am Problemlösungsprozeß werden unterschiedliche Methoden im Vordergrund stehen. Der prozeßorientierte Berater wird primär die oben genannten Methoden im engeren Sinne einsetzen, um entlang deren Prozeßvorschriften den kommunikativen Problemlösungsprozeß gemeinsam mit dem Klienten zu durchleben.

Der auf die inhaltliche Problemlösung konzentrierte Berater wird dagegen die Kommunizierbarkeit der Lösungsprozesse für weniger wichtig erachten und, gestützt auf Analyseraster sowie seine individuellen Erfahrungsregeln, ergebnisorientiert arbeiten. Bei einem derartigen Vorgehen spielen dann auch Daten eine entscheidende Rolle, die methodenspezifisch gesucht und lösungsorientiert eingesetzt werden.

Datenorientierung

Je nach der Bedeutung, die den Methoden bei den einzelnen Rollenauffassungen der Berater zukommt, wird der quantitative und qualitative Anspruch an die verwendeten Daten

---

1) Vgl. zu den Laientheorien Kutschker (1980), Pondy und Boje (1976)

variieren. Eine Beurteilung der Adäquanz der jeweiligen Datenorientierung sollte aus der Sicht der verfolgten Ziele erfolgen. Sollen beispielsweise solide Markt- oder Konkurrenzanalysen erstellt werden, oder geht es stärker um die Vermittlung von Denkweisen und die Förderung von Lernprozessen? Letzteres läßt einen geringeren Anspruch an die Datenqualität angemessen, ja unter dem Aspekt des hohen Aufwandes ausgereifter Datenanalysen sogar notwendig erscheinen, während dies andererseits für das erste Ziel nicht ausreichen würde.

Fragt man nach der Beziehung der drei Prozeßelemente, so könnte man einen begrenzt substitutionalen Zusammenhang unterstellen. Jedes Beratungsvorgehen wird sich aller drei Elemente bedienen, wobei entsprechend dem unterschiedlichen Rollenselbstverständnis der Berater, Umfang und Genauigkeit der Behandlung über die einzelnen Elemente verteilt sein wird. Es sei hier der eher hypothetische Charakter dieser Feststellung betont, die bislang nur sehr unvollständig durch Einzelfallstudien in Form von Interviews mit Vertretern der Beratungspraxis bestätigt und durch die Diskussion zur inhalts- versus prozeßorientierten Beratung in der Literatur angeregt wurde. Abb. 2-6 zeigt die Zusammenhänge auf.[1)]

Die Orientierung an den einzelnen Beratungselementen korreliert mit dem Einfluß, der dem Berater im Beratungszu-

---

1) Eine ähnliche Korrelation zwischen Beraterrolle und Grad des Einflusses unterstellt Wohlgemuth. Vgl. Wohlgemuth (1982), S. 136 f.

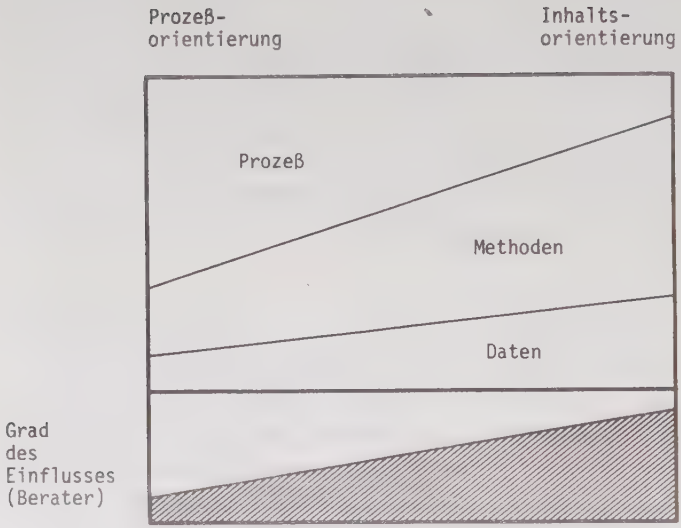


Abb. 2-6: Inhalts- und Prozeßorientierung und Grad der Einflußnahme

Zusammenhang zukommt. Im Falle der vollständigen Übernahme der Problemlösung durch den Berater gewinnt dieser einen starken direktiven Einfluß auf die Organisation des Klienten und die dort stattfindenden Entscheidungen. Der Klient befindet sich aufgrund seines fehlenden Involvements in einer gewissen Abhängigkeit vom Berater.

Wird andererseits der Klient direkt in den Beratungsprozeß als aktives Mitglied mit einbezogen, so werden für ihn die erarbeiteten Empfehlungen nachvollziehbar und damit überprüfbar. Der Berater übt hier lediglich indirekten Einfluß auf die Klientenorganisation aus.[1)]

Zusammenfassend bestimmt sich also die Rolle des Beraters auf Makroebene durch folgende Größen:

Über die generellen Erwartungen an den Berater hinaus, die keine Trennung der Beraterrollen untereinander zulassen, sondern vielmehr den Berater allgemein von anderen Marktteilnehmern trennen, tragen die qualitativen problembezogenen Erwartungen eher zu einer Differenzierung der Beraterrollen bei. Die gleichen Beratungsziele können jedoch durch unterschiedliche Aktivitäten erreicht werden, so daß zur vollständigen Erfassung der diversen Rolleninhalte auch deren unterschiedliche Orientierung an den einzelnen, eine Beratung konstituierenden Elementen notwendig erscheint.

Die Rolle des Beraters bestimmt sich also einerseits durch die an ihn herangetragenen Erwartungen. Im Sinne des personalen Rollenbegriffes wird das tatsächliche Rollenverhalten aber auch wesentlich durch die Unternehmenspolitik bzw. Beratungsphilosophie des Beraters mitgeprägt, in der dessen Selbstverständnis zum Ausdruck kommt. Das Wechselspiel zwischen einer Anpassung an die von außen herange-

1) Vgl. zum Zusammenhang zwischen Prozeß- und Inhaltsorientierung und dem Grad des Einflusses des Beraters Wohlgemuth (1982), S. 129 ff.

tragenen Erwartungen und dem Durchsetzen eigener Rollenvorstellungen (vgl. Role-Making und Role-Taking), wird bei der Diskussion des Interaktionszusammenhanges noch zu vertiefen sein.

Die hier aufgezeigten Rolleninhalte beziehen sich auf die Makrorolle und kennzeichnen somit die Beratergruppe nach außen gegenüber anderen Interaktionsteilnehmern. Im folgenden ist zu untersuchen, welche Rolleninhalte sich für den individuellen Berater als Mitglied des Beratungsunternehmens ergeben.

2.222 Mikrorolle des Beraters

Auch die Mikrorolle des Beraters wird zum einen durch die herangetragenen Erwartungen, zum anderen durch situationsüberdauernde Persönlichkeitsmerkmale bestimmt. Betrachtet man zunächst die Erwartungen, so läßt sich für den Berater ein Role-Set identifizieren.[1)]

An den Berater werden bei der Realisierung seiner Rolle aus unterschiedlichen Richtungen Erwartungen herangetragen. Diese Richtungen und die zugehörigen Rolleninhalte sollen in einem ersten Punkt untersucht werden.

Die diversen Erwartungen müssen nicht zwingend übereinstimmen. Häufiger wird wohl der Fall einer Divergenz zwischen den einzelnen Erwartungsrichtungen sein. Man spricht hier von Rollenkonflikt. Das Phänomen des Rollenkonfliktes und Möglichkeiten zu dessen Beseitigung werden anschließend zumindest ansatzweise zu untersuchen sein.

---

1) Vgl. zum Role-Set Punkt 2.211 "Positionaler Rollenbegriff"

ROLE-SET DES BERATERS

Wiederum mit eher hypothetischem Anspruch lassen sich für den individuellen Berater drei Richtungen prinzipiell trennen, aus denen Erwartungen ihm gegenüber geäußert werden.[1] Abb. 2-7 soll diese Erwartungsrichtungen veranschaulichen.

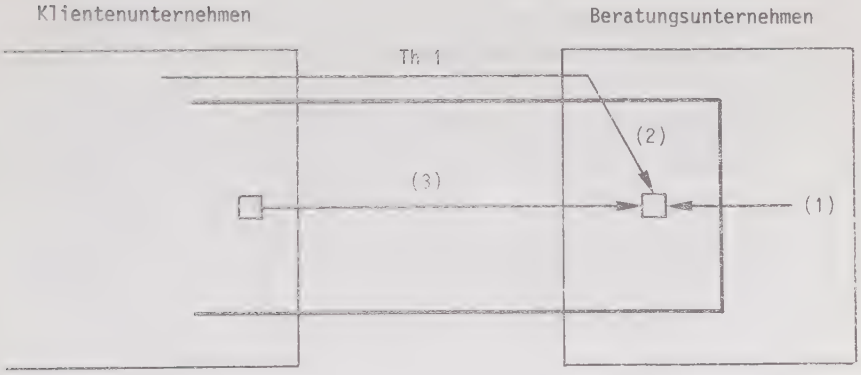


Abb. 2-7: Role-Set des Beraters

Diese Erwartungsrichtungen ergeben sich aus unterschiedlichen Interaktionsbeziehungen:

(1) Berater als Mitglied des eigenen Beratungsunternehmens
(2) Berater als Vertreter des Beratungsunternehmens gegenüber Klienten

---

1) Vgl. hierzu auch die oben dargestellte Vielfalt der Rollenbeziehungen, denen sich das am Beratungszusammenhang beteiligte Individuum gegenübersieht und die durch Hinzunahme der Transferhypothese 1 eine besondere Form annehmen. Vgl. Punkt 2.214

(3) Berater als Individuum in seinem Kontakt mit dem Klienten.

Je nachdem, innerhalb welcher Interaktionsbeziehung sich der Berater befindet, sind modifizierte Rolleninhalte anzunehmen. Im folgenden sollen die unterschiedlichen Erwartungsrichtungen, die das Role-Set des Beraters bestimmen, im einzelnen beleuchtet werden.

Zu Erwartungsrichtung (1): "Berater als Mitglied des eigenen Beratungsunternehmens"

Innerhalb des Beratungsunternehmens gilt der individuelle Berater als Repräsentant gegenüber dem Klienten. Er ist quasi ein Medium, um das Beratungsselbstverständnis des Unternehmens nach außen zu tragen. Andere Medien wären etwa Prospekte, Zeitungsartikel und sonstige Veröffentlichungen. Die diesbezüglichen Erwartungen an den Berater findet man in zahlreichen Stellenbeschreibungen oder -anzeigen. Neben Kleidung, Artikulationsfähigkeit, psychologischen und sozialen Fähigkeiten spielt insbesondere auch die fachliche Qualifikation eine bedeutende Rolle.

Die Beratungsliteratur stellt ein breites Spektrum von Anforderungen an den Berater, wobei kaum zwischen der organisationalen und der Individualrolle getrennt wird. Zudem werden damit "Maximalerwartungen" aufgelistet, die von Berater- und Klientenseite gleichermaßen stammen können.

Sieht man vom Einfluß des spezifischen Rollensenders, welcher erst bei einer differenzierteren Betrachtung wichtig ist, zunächst ab und berücksichtigt man zudem, daß ein wesentlicher Teil der Forderungen direkt an das Individuum

gerichtet ist, so erscheint eine Diskussion der Erwartungen an dieser Stelle zweckmäßig. Abb. 2-8 bietet einen auszugsweisen Überblick über das Feld der potentiell im Beratungszusammenhang gültigen Erwartungen an den individuellen Berater.

Welche Merkmale dominant vom Beratungsunternehmen an den individuellen Berater gerichtet werden, hängt vor allem von den entsprechenden Identitätsausprägungen auf der Organisationsebene (Makrorolle) ab. Das heißt, daß z.B. je nach einer stärkeren Inhalts- oder Prozeßorientierung analytische oder soziale Fähigkeiten beim Berater im Vordergrund stehen. In jüngster Zeit wird primär aus der Sicht einer stärkeren Prozeßorientierung über technische Problemlösungsfähigkeiten hinaus immer mehr die soziale und emotionale Seite betont.[1)]

Die vom Beratungsunternehmen geäußerten Rollenerwartungen sind zum einen bereits beim Individuum als Fähigkeiten vorhanden und werden zum anderen über Sozialisationsprozesse angenommen.[2)]

Der Berater stellt den angetragenen Erwartungen seiner Organisation im Sinne des Role-Making sein "Selbst" gegenüber, das zum Teil auf einer Interpretation biographischer Daten aus bereits durchlaufenen Beratungssituationen basiert, aber auch durch seine über die Beratung hinausgehende Identität beeinflußt wird. Dieses "Ausbalancieren" des Role-Making ist zusätzlich durch die beiden Erwartungsrichtungen des Interaktionspartners "Klient" geprägt.

---

1) Vgl. Block (1981), S. 11 ff.
2) Vgl. Scheuch und Kutsch (1975), S. 141 ff., v.Rosenstiel (1980), S. 47, vgl. zu Lernprozessen Havelock und Havelock (1973)

Greiner, Metzger (1983) S.30ff

Diagnostische Fähigkeiten

(Objektivität, Neugierde, konzeptionelle und analytische Fähigkeiten, Fähigkeit zur Isolierung der einzelnen Beratungsfälle

Problemlösungsfähigkeiten

Vorstellungsvermögen, Mut Lehrfähigkeiten

Wissen

Theoretisches Wissen ergänzt durch eigene Forshcungserfahrungen; angewandte Techniken

Kommunikationsfähigkeiten

Fähigkeit Zuzuhören
Präsentationsfähigkeiten
Interventionstechniken

Marketing und Verkauf

Managementfähigkeiten

Persönliche Eigenschaften

Ethische Einstellung, Vertrauen, Positive Einstellung, Selbstmotivation, Teamfähigkeit, Mobilität, Energie, Selbsteinschätzung

Kelley (1981) S.16

Basisqualitäten

Charakter
Persönlichkeit
Geistige Fähigkeiten
Ehrgeiz
Persönliche Initiative
Beziehungsfähigkeit

Basis-Beratungsfähigkeiten

Ausbildung
Managementkenntnisse
Datensammlung
Problemlösung
Effiziente Beziehungen zum Klienten
Kommunikation zum Klienten

Grundlegendes Wissen

Spezielle technische Fähigkeiten (in Spezialgebieten)
Außerordentliche Urteilskraft
Klientenakquisition

Szyperski, Klaile (1982) S.84

Formale Qualifikation

Form der Schulbildung

Fachliche Qualifikation

Erfahrung
Problemspezifisches Wissen
Kognitive und emanzipative Kompetenz

Persönliche Qualifikation

Kreativität
Selbstdisziplin
Durchsetzungsvermögen
Verhandlungsgeschick
Objektivität
Integrität
Fähigkeit zur Zusammenarbeit
Expressive Kompetenz

Kommunikationsverhalten

(extrovertiert/zurückhaltend)

Denkweise

(global assoziativ/speziell analytisch)

Wohlgemuth (1982) S.201ff

Verantwortung
Beraterethik
Unabhängigkeit
Ausbildung
Eigenschaften
- diagnostische Fähigkeiten Objektivität, Innovationsfähigkeit u.a.m.
- Einfühlungsvermögen, Verständnis, Rollenflexibilität, rasche Reaktion im Interaktionsprozeß u.a.m.
- Pädagogisches Geschick, Kooperations- und Kontaktfähigkeit u.a.m.

Erfahrung

Huch (1983)

Betriebswirtschaftliche Sachkenntnisse

Überzeugungskraft

Bereitschaft zu einfachen Arbeiten

Steh- und Durchsetzungsvermögen

Verständigungsorientierung gegenüber dem Klienten

Kooperationsfähigkeit gegenüber weiten Teilen des Klientenunternehmens

Psychologische Fähigkeiten

AMC (Association of Management Consultants) (in: Kelley (1981) S.15)

Menschenkenntnis
Integrität
Mut
Objektivität
Ehrgeiz
Problemlösungsfähigkeit
Urteilsvermögen
Kommunikationsfähigkeit
Psychologische Reife
Physische und geistige Gesundheit
Höflichkeit
Stabilität im Verhalten
Selbstvertrauen
Intellektuelle Kompetenz
Kreativität

Abb. 2-8: Erwartungen an den individuellen Berater

Zu Erwartungsrichtung (2): "Berater als Vertreter des Beratungsunternehmens gegenüber dem Klienten"

Gegenüber dem Klientensystem fungiert der Berater (Individuum) als Mittler. Damit nimmt der individuelle Berater als Repräsentant des Beratungsunternehmens eine "Mediating Position"[1] ein. Die Rolleninhalte lassen sich über die Transferhypothese 1 bestimmen[2] und stimmen insofern mit denen der Makroberaterrolle überein.[3] Zuletzt werden an den Berater auch Erwartungen von außen als Individuum herangetragen.

Zu Erwartungsrichtung (3): "Berater als Individuum in seinem Kontakt mit dem Klienten"

Diese Erwartungen unterscheiden sich von den unter (2) genannten insofern, als hier Individualeigenschaften zur Geltung gebracht werden. Sie dienen letztendlich der Realisierung der dort geäußerten Anforderungen. Der Berater knüpft den Kontakt zum Klienten; er lenkt die Problemlösung, schafft ein positives Arbeitsklima im Projekt und wirkt auf inter-individuelle und auch intra-individuelle Prozesse durch seine Person ein. Insofern kommt seinem Rollenverhalten gegenüber dem Klienten für den Ausgang eines Beratungsprojektes quasi eine "Schlüsselposition" zu.[4] Das Spektrum potentieller Rolleninhalte stimmt mit den unter (1) aufgezeigten überein.

---

1) Vgl. Punkt 2.214
2) Vgl. ebenda
3) Vgl. Punkt 2.221
4) Dies ist durchaus in Analogie zum empirischen Forschungsprozeß zu sehen, bei dem ebenfalls die Abhängigkeit der Ergebnisse von der Person des Forschers betont wird. Vgl. u.a. Holm (1975), S. 128

Die diversen, hier genannten Erwartungsrichtungen müssen nicht zwangsläufig in Einklang miteinander stehen. Der unterschiedliche organisationale Background sowie die Unterscheidung in makro- und mikrosoziologische Erwartungen lassen vielmehr ein Bild divergierender und möglicherweise konfligärer Erwartungen als realistischer erscheinen. Merton (1957) thematisiert dieses Problem als Rollenkonflikt.

ROLLENKONFLIKT BEIM BERATER

Merton stellt zwei Fragen als relevant heraus:

> "Which social mechanisms, if any, operate to counteract such instability of role-sets and, correctively, under which circumstances do these social mechanisms fail to operate, with resulting confusion and conflict."
> (Merton 1957, S. 112 f.)

Welche geforderten Rolleninhalte letztendlich im Role-Set dominieren und das tatsächliche Rollenverhalten bestimmen, kann von der relativen Bedeutung der einzelnen Rollensender abhängen.[1] Da die Beziehung des Beraters zum eigenen Beratungsunternehmen einen längerfristigen Charakter aufweist als die zu einem Klienten in einem spezifischen Projektsystem, dürften sich die vom Beratungsunternehmen geäußerten Erwartungen stärker niederschlagen.

Daneben entzieht sich das Rollenverhalten des Beraters im Projektsystem zum Teil der Beobachtbarkeit durch die Beratungsgesellschaft, so daß auch die Existenz divergierender Rollenerwartungen in unterschiedlichen situativen Umfeldern, d.h. Beratungsprojekten, denkbar ist.[2]

---

1) Vgl. Merton (1957), S. 113
2) Vgl. auch zu dieser Erscheinung ebenda, S. 114

Sobald konfligäre Rollenerwartungen über mehrere Beratungsprojekte hinweg beobachtbar sind, macht dies Konsequenzen erforderlich, um die daraus resultierenden dysfunktionalen Wirkungen für den Beratungsverlauf zu vermeiden.[1] Ähnliches fordert auch Merton (1957):

> "But when it becomes plain that the demands of some are in full contradiction with the demands of others, it becomes, in part, the task of members of the role-set, rather than that of the status-occupant, to resolve these contradictions, either by struggle for overriding power or by some degree of compromise."
> (Merton 1957, S. 116)

Da die Erwartungen von der Klientenseite in der Regel über mehrere Beratungsprojekte hinweg von unterschiedlichen Rollensendern kommen, dürfte die Chance, daß sich die jeweiligen Klienten anpassen, gering sein.

Die Folge wird in solchen Fällen eher eine Veränderung der Rolle des Beratungsunternehmens sein, die sich zunächst als Änderung des Leistungsprogrammes äußern dürfte. Insofern unterliegt das Beratungsunternehmen einem Entwicklungs- und Lernprozeß, indem es indirekt über den individuellen Berater den Rollenanpassungsprozeß steuert und die Beratungsphilosophie entsprechend anpaßt. Der individuelle Berater übernimmt quasi "Sensorfunktion" für veränderte Erwartungshaltungen des Klienten.

Nach diesen Ausführungen zur Beraterrolle auf Organisations- und Individualebene sollen die wesentlichen Aussagen in einer Beratertypologie zusammengefaßt werden, die dominante Rollen voneinander abgrenzt.

---

1) Vgl. auch Kormann (1971), S. 251

2.223 Ansätze unterschiedlicher Beratertypologien

Auf der Basis der oben genannten Erwartungen kristallisieren sich - in mehr oder weniger differenzierter Form - in der Literatur, insbesondere in der Literatur zum geplanten Wandel und zur OE, aber auch in der speziellen Literatur zur Unternehmensberatung, eine Vielzahl unterschiedlicher Aktorenkonzepte heraus. Einen Überblick über Aktorenkonzepte aus der Sicht des geplanten Wandels geben Kirsch et al. (1979).[1] Sie erwähnen den Change Agent und Change Catalyst aus Bennis et al. (1975), den Pace-Maker (Jones 1965), den Interventionist (Argyris 1970), die Promotoren und Opponenten (Witte 1976), die Garanten (Gabele und Mayer 1974) und den Projektmanager (Schröder 1970). Wohlgemuth (1982) unterscheidet aus der Sicht der Organisationsentwicklung Feuerwehrmann, Arzt, neutralen Dritten, Prozeßberater, Interventionist und Promotor, wobei er nur die drei letztgenannten als für die OE geeignet ansieht.[2]

Es handelt sich bei diesen Aktorenkonzepten um relativ allgemeine Rollen, die in einem weiten Spektrum möglicher Wandlungsprozesse einsetzbar sind. Besonders zu betonen sind an dieser Stelle der "Change Agent" und der Projektmanager, deren Merkmale in ihrem umfassenden Charakter auch für die von uns gesuchten Beratertypen Gültigkeit besitzen sollen. Zu ihrer Kennzeichnung verweisen wir auf die umfangreiche Literatur hierzu.[3]

---

1) Vgl. Kirsch et al. (1979), S. 157
2) Vgl. Wohlgemuth (1982), S. 128 ff.
3) Zum Projektmanager und dessen Aufgaben vgl. Punkt 2.111 und die dort angegebene Literatur. Zum Change Agent vgl. die Ausführungen unter Punkt 1.32 und die dort angegebene Literatur.

Im hier diskutierten Zusammenhang geht es jedoch darum, Beraterrollen zu finden, die auf eine spezifische Identität zurückzuführen sind und deren mögliches Verhaltensspektrum dadurch eingegrenzt wird. Dies geschieht insbesondere durch eine Betonung einzelner Aspekte des Beratungsprozesses. Dies berücksichtigend soll im folgenden nach einer Klassifikation solchermaßen identitätsabhängiger Beraterrollen gesucht werden.

Weiterhin liegt es nahe, bezüglich der sich herauskristallisierenden Extremtypen eine unterschiedliche Anpassungsbereitschaft an die spezifischen situativen Gegebenheiten und projektspezifischen Erwartungen hypothetisch zu unterstellen. Dies soll in einem weiteren Punkt geschehen.

KLASSIFIKATION VON BERATERROLLEN

Die oben aufgezeigten kennzeichnenden Erwartungen und resultierenden Verhaltensweisen als generell mögliche Rolleninhalte eines Beraters können nie durch einen Rollenträger gleichzeitig berücksichtigt werden. Vielmehr wird der Rolleninhaber, legt man den personalen Rollenbegriff zugrunde, die Rollenerwartungen seinem unter dem Einfluß seiner eigenen Identität entwickelten Rollenselbstverständnis entgegenstellen. Von seiner Rollenmacht hängt letztendlich die Dominanz des Rollenselbstverständnisses ab. Im Ergebnis bilden sich aufgrund der differenzierten Identitäten einzelner Berater unterschiedliche Beratertypen heraus, die immer nur einen Ausschnitt des Spektrums möglicher Erwartungen abdecken.

In der Literatur zur Unternehmensberatung findet sich eine Vielzahl von Beratertypologien, welche nach den

unterschiedlichsten Kriterien geordnet sind.[1)]

Kelley (1981) unterscheidet die Berater nach ihrer Unternehmensgröße, gemessen an den beschäftigten Beratern,[2)] und zieht damit eine Dimension heran, die von der Beteridentität unabhängig und damit im vorliegenden Zusammenhang kaum für eine Typologie geeignet erscheint.

Szyperski und Klaile (1982) sind in ihrer Untersuchung zu folgenden bevorzugten Beraterrollen gekommen:[3)]

- Informationslieferant
- Problemlöser
- Katalysator
- Trainer.

Damit berücksichtigen sie aus unserer Sicht nur die oben genannten problem- bzw. zielbezogenen Erwartungen an den Berater.

Umfassender erscheint die Typologie von Greiner und Metzger (1983), die die Beraterrollen nach mehreren Kriterien unterscheiden:[4)]

- Large vs. Small Firms
- Generalist vs Specialist Consulting
- Internal vs External Consultants
- Process vs Content Consulting
- Diagnostic vs Implementation Consulting
- Custom vs Packaged Solutions.

Das erste Kriterium der Unternehmensgröße wurde bereits ausgeschieden. Das zweite Kriterium ist zwar identitäts-

---

1) Vgl. u.a. Szyperski und Klaile (1982), S. 84, Kelley (1981), S. 4 ff., Greiner und Metzger (1983), S. 18 ff., Block (1981), S. 15 ff.
2) Vgl. Kelley (1981), S. 4
3) Vgl. Szyperski und Klaile (1982), S. 84
4) Vgl. Greiner und Metzger (1983), S. 12 ff.

abhängig, spielt jedoch bei der Gestaltung des Beratungssystems, insbesondere bei der Berater-Klienten-Interaktion, allenfalls eine indirekte Rolle und ist deshalb für eine Typologie hier ebenfalls nicht geeignet. Dasselbe gilt für die Unterscheidung in interne und externe Berater.[1)]

So erscheint zur Diskussion des Interaktionszusammenhanges zwischen Berater und Klient die bereits bei den Rolleninhalten angesprochene Differenzierung in entsprechend der Orientierung am Problem bzw. den Probleminhalten versus einer Orientierung an den bei der Problemlösung ablaufenden inhaltlichen und humanen Prozessen, inhaltsorientierte und prozeßorientierte Beratung am geeignetsten. Eine ähnliche Differenzierung ist auch bei Block (1981) zu finden.[2)]

Die mit der jeweiligen Orientierungsrichtung verbundenen Verfahren bzw. Verhaltensweisen sowie die vermuteten Interdependenzen zu den zu erreichenden Zielen der Beratung wurden bereits dargelegt.[3)]

Greiner und Metzger (1982) charakterisieren den prozeßorientierten Berater als "Psychiater" und den inhaltsorientierten Berater als "Facharzt".[4)]

> "The content consultant takes direct action to verify the causes of a problem and then writes a report to support a set of specific recommendations." (Greiner und Metzger 1982, S. 21)

---

1) Zudem wurde im vorliegenden Zusammenhang die Betrachtung bereits auf externe Berater begrenzt.
2) Vgl. Block (1981), S. 15 ff.
3) Vgl. Punkt 2.221
4) Vgl. Greiner und Metzger (1982), S. 20

Wogegen sie für eine prozeßorientierte Beratung folgendes festhalten:

> "The client is led through a selfexamination and self-healing process where the consultant asks penetrating questions without giving a personal evaluation or offering solutions."
> (Greiner und Metzger 1982, S. 20 f.)

Die beiden derart gekennzeichneten inhalts- und prozeßorientierten Beraterrollen sind als zwei Enden eines Spektrums denkbar, die eher idealistische Versionen darstellen. Die realen Beraterrollen werden sich zwischen diesen beiden Extremformen bewegen.

Sowohl die geforderte Wertfreiheit als auch die inhaltliche Abstinenz des prozeßorientierten Beraters dürften in der Realität wohl kaum vollkommen erreichbar sein.

Als Begleiter des Problemlösungsprozesses ist von diesem eine stärkere Nähe zum Klientenunternehmen und das Einleben in dessen Lebens- und Sprachformen notwendig. Durch die Einbeziehung des Klienten in den Wandlungsprozeß und die Berücksichtigung dessen Wertvorstellungen wird das Commitment auf der Klientenseite gefördert, so daß eine Implementierung der Ergebnisse eher sichergestellt ist.[1)]

Andererseits liegt der Schwerpunkt einer inhaltsorientierten Beratung auf diagnostischen Aktivitäten und dem Anbieten standardisierter Lösungen. Es wird also hier eine Korrelation zwischen den drei zuletzt genannten Rollentypen von Greiner und Metzger (1982) unterstellt, die selbstverständlich nur den Charakter einer Tendenzaussage haben kann.

---

1) Vgl. hierzu Block (1981), S. 15

Abb. 2-9 soll die für den hier diskutierten Zusammenhang gewählte Beratertypologie, welche durch ein Spektrum einer prozeß- bis hin zu einer inhaltsorientierten Beratung gekennzeichnet ist, mit den wichtigsten Rollenmerkmalen zusammenfassend darstellen.

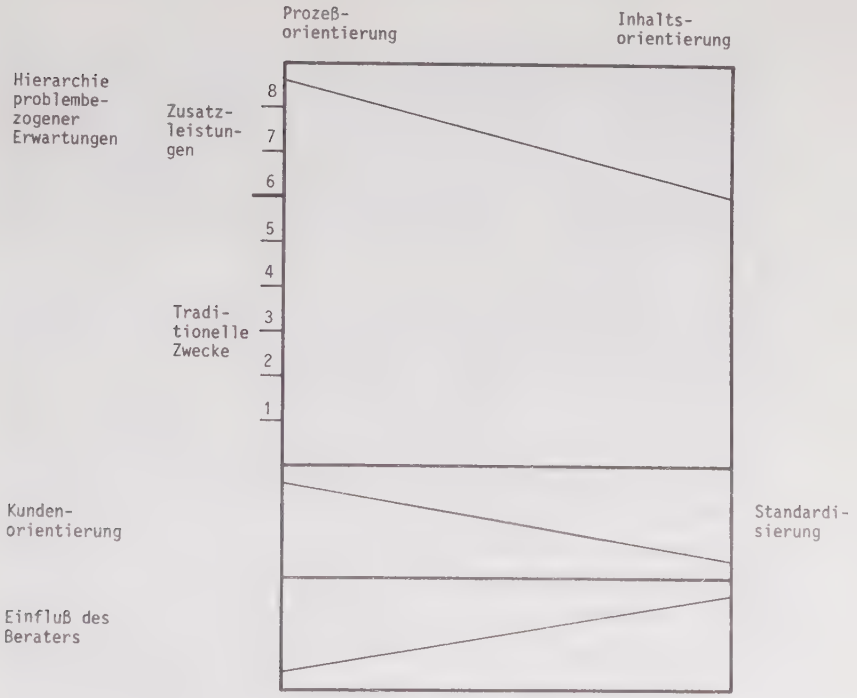


Abb. 2-9: Beratertypologie

Es ist zu betonen, daß eine Zuordnung von Beratungsunternehmen zu Rollen aufgrund der höheren Komplexität der Beratungspraxis häufig auf Probleme stößt, so daß lediglich Tendenzaussagen möglich sind.

Dasselbe gilt für die Zuordnung der Beraterrollen zu Beratungstechnologien. Auch hier erhebt der vorgestellte Bezugsrahmen lediglich einen teilweise empirisch bestätigten, eher explorativen Anspruch.

Beide genannten Extremtypen lassen prinzipiell voneinander abweichende Rollenidentitäten als situationsüberdauernde Rolleninhalte zu. Bezüglich der Anpassung an angetragene Rollenerwartungen einerseits und dem Durchsetzen der eigenen Identitätsvorstellungen andererseits lassen sich für beide Extremtypen unterschiedliche Verhaltensweisen vermuten, die im folgenden untersucht werden sollen.

VERHALTENSANPASSUNG BEI INHALTS- UND PROZESSORIENTIERTEN BERATERN - HYPOTHETISCHE ANMERKUNGEN

Der inhaltsorientierte Berater sieht als zentrales Rollenelement[1] das Erstellen einer, entsprechend den durchlaufenen Problemlösungsstufen mehr oder weniger ausgereiften Problemlösung und deren Anbieten in meist gutachterlicher Form. Nicht zuletzt im Hinblick auf eine günstige Gestaltung des Zeit- und Kostenaufwandes ist damit eine relativ knappe Berater-Klienten-Interaktion verbunden. Die Genese von differenzierten Rollenmustern (im Sinne des Role-Making) wird weitgehend unterbunden, so daß die Rollentheorie hier nur eine partielle Erklärungsleistung zu erbringen vermag.

---

1) Vgl. zum Begriff des zentralen Rollenelements Scheuch und Kutsch (1975), S. 123

Die Identität des Beraters konkurriert in diesem Falle kaum mit den Rollenerwartungen von außen, solange bezüglich der zentralen Rolleninhalte Konsonanz herrscht.

Rollendistanz[1] wird sich vermutlich erst über mehrere Beratungsprojekte hinweg bemerkbar machen und eine Anpassung der Rollenidentität anregen.[2] Ob diese Minderung der Rollendistanz letztendlich stattfindet, ist von der Rollenmacht des jeweiligen Beraters abhängig.

Anders erscheint die Situation beim prozeßorientierten Berater. Dort wird ein enger Interaktionszusammenhang mit dem Klienten zum Zwecke der Begleitung der Problemlösungsprozesse unterstellt. Zur Absicherung des Projektfortschrittes sind die oben genannten "Additional Goals" mit einzubeziehen. Diese Merkmale weisen auf ausgeprägte Prozesse der Genese "passender" Rollenverhalten hin, deren Ergebnisse hier den Beratungserfolg entscheidend beeinflussen. Die Beratungsleistung besteht nicht in der Überbringung inhaltlicher Problemlösungen, sondern im funktionalen Steuern von Prozessen sozialen Handelns, die dem Klienten das Verstehen der notwendigen inhaltlichen Problemlösungsschritte sowie der begleitenden sozialen Prozesse ermöglichen sollen.

In diesem Sinne ist auch das Phänomen der Rollendistanz hier anders zu bewerten. Rollendistanz, verstanden als Ausdruck mangelnder oder geringer Identifikation mit der Rolle, führt dazu, daß die Prozesse sozialen Handelns nicht in der oben genannten Form ablaufen und der Projekterfolg damit beeinträchtigt wird. Nicht zuletzt der hohe Zeitaufwand - vor allem auch durch die höhere Zahl an benötigten Mann-Tagen

---

1) Vgl. Scheuch und Kutsch (1975), S. 117
2) Die Marktmechanismen von Angebot und Nachfrage bieten hier eine zusätzliche Erklärungsleistung.

auf Berater- und Klientenseite - und die damit verbundenen höheren Kosten erschweren ein Durchdringen der Rollenidentität des Beraters. Insofern können auch hier Marktmechanismen zu ihrer Anpassung führen.

Unterstellt man jedoch die stärkere Dominanz sozialer und soziologischer Überlegungen bei der prozeßorientierten Beratung, so erscheint auch der Aspekt der Rollendistanz als Ausdruck einer kritisch-reflexiven Haltung zur Rolle nennenswert.[1)]

> "'Kritik' impliziert immer auch die Vorstellung einer Ideal-Rolle, d.h. eine mehr oder weniger strukturierte Beschreibung dessen, wie man sich die Rolle vorstellt oder wünscht."
> (Wiswede 1977, S. 171)

Diese Ideal-Rolle ist selbstverständlich nicht frei von Wertvorstellungen und bestimmten Leitideen. Selbst eine angestrebte Beseitigung der Diskrepanz zwischen perzipierter und Ideal-Rolle sollte durch die kritische Anerkennung solcher Leitideen begleitet sein. Eine Leitidee für eine prozeßorientierte Beratung könnte im Streben nach einer fortschrittsfähigen Organisation und der Rationalisierung der Führungspraxis liegen.[2)] Diese Gedanken sind weiter unten noch zu vertiefen.[3)]

---

1) Vgl. Wiswede (1977), S. 168 f.; in der inhaltsorientierten Beratung kann eine solche Haltung zwar ebenfalls vorhanden sein, wird aber aufgrund der Dominanz einer materiellen Ergebnisorientierung höchstens langfristig bemerkbar.
2) Vgl. Kirsch (1984), S. 497 ff.
3) Vgl. Kapitel 3, Punkt 3.11

Die Mechanismen der Rollenbildung, insbesondere das zuletzt genannte Phänomen der Rollendistanz, können erst dann ausführlicher behandelt werden, wenn die weiteren, ein Beratungssystem konstituierenden Elemente dargelegt wurden, um dann die wechselseitigen Beziehungen herausarbeiten zu können. Als wichtigstes Element gilt der Interaktionspartner des Beraters, der Klient, mit seiner Rolle, die im folgenden in ihren wesentlichen Merkmalen expliziert werden soll.

2.23 Die Klientenrolle

In der Beratungsliteratur wie auch in der Literatur zum geplanten Wandel und zur Organisationsentwicklung werden Erwartungen an den Klienten kaum thematisiert. Durch den Klienten werden, wie oben betont, das Problem und das zugehörige Problemumfeld festgelegt. Es ist also eher diese konstituierende Funktion als der Mechanismus der Rollenbildung, welche die Klientenseite charakterisiert. Dennoch kann hier in Abgrenzung zum Berater auch von Rollenmerkmalen gesprochen werden, welche für diese Seite spezifisch sind und zur wechselseitigen Genese der Verhaltensweisen beitragen.

Zur Kennzeichnung der Klientenrolle werden zunächst zentrale Rolleninhalte gesucht, die den Interaktionszusammenhang "Beratung" kennzeichnen und sich als Erwartungen des Beraters an den Klienten äußern. Davon sind Rolleninhalte zu unterscheiden, die auch in anderen Rollen des Klienten - etwa als Anbieter am Markt - im Sinne der "Multiple Roles"[1] präsent sind, den Beratungsverlauf jedoch entscheidend mitprägen und vorwiegend in der Identität des Klienten begründet liegen. Es ist zu vermuten, daß diese Rollenelemente gegenüber den

---

1) Vgl. Merton (1957), S. 111 und Punkt 2.211 der Ausführungen

vom Berater herangetragenen Erwartungen dominieren. Das Role-Making liefert hierzu Erklärungsleistungen.

Eine Unterscheidung in Mikro- und Makrorolle erscheint auf der Klientenseite nachrangig, da die Beratung dort zunächst nicht an bestimmte Individuen oder Positionen angeknüpft ist. Dennoch wird dort, wo eine klienteninterne Differenzierung notwendig ist, näher darauf verwiesen.

2.231 Erwartungen an den Klienten

Die Klientenrolle ist generell zu charakterisieren als die eines Ratsuchenden oder, um mit der "Arzt-Patienten-Analogie" zu sprechen, die eines Patienten. Der Klient sucht nach einer mehr oder weniger umfassenden Unterstützung organisatorischer Wandlungsprozesse. Um diese Aufgabe zu erfüllen, muß auch der Berater gewisse Anforderungen an den Klienten richten. Diese Erwartungen lassen sich entsprechend der oben bereits genannten Trennung in das zu lösende Problem und die flankierenden prozessualen Maßnahmen[1] grob unterscheiden in eine zu leistende Sachkompetenz des Klienten und eine generelle Lern- und Kooperationsbereitschaft.[2]

SACHKOMPETENZ

Die Sachkompetenz umschließt zum einen eine möglichst offene Darstellung der Problemsituation.[3] Der Klient sollte bereit sein, die bestehende Organisationsstruktur

---

1) Vgl. Punkt 2.221
2) Vgl. Kirsch (1983a), S. 9 f., vgl. hierzu auch Fleischmann (1983), S. 15 ff.
3) Vgl. hierzu auch Scharen (1977), S. 101

und -kultur möglichst kritisch auf bestehende Mängel zu hinterfragen. Berücksichtigt man, daß sich das Management von Unternehmen sehr leicht zu einer "Community of Assumptions", einer Gemeinschaft geteilter Selbstverständlichkeiten, entwickelt,[1] so wird die Forderung nach Fundamentalkritik einsichtig, da diese notwendig ist, um grundlegende Annahmen gegenüber weiteren Kontexten zu öffnen.[2] Inwieweit diese Erwartung vom Klienten erfüllt wird bzw. wie stark gerade hier eine Unterstützung durch den Berater zu leisten ist, wird noch zu prüfen sein.[3]

Ebenfalls (zumindest teilweise) in den Bereich der Sachkompetenz fällt die Forderung nach der Bereitschaft, Informationen zu liefern, die zur Problemlösung notwendig sind.[4] Die Erfüllung dieser Erwartung hängt stark von der im Klientenunternehmen verfügbaren Informationsbasis ab, die insbesondere in mittelständischen Unternehmen häufig nicht ausreichend ist. Auch hier kann die Leistung des Beraters gerade im Aufdecken derartiger Defizite liegen. Andererseits wird das Beratungsvorgehen und die Ausgestaltung der Interaktionsbeziehungen dadurch sicherlich beeinträchtigt. Über die Fähigkeit hinaus ist jedoch auch die Bereitschaft zur Informationsfreigabe erforderlich, die zur notwendigen Lern- und Kooperationsbereitschaft überleitet.

LERN- UND KOOPERATIONSBEREITSCHAFT

Die Lern- und Kooperationsbereitschaft umfaßt unter anderem folgende Kriterien:[5]

---

1) Vgl. Kirsch und Trux (1983), S. 229
2) Vgl. hierzu auch Mauthe et al. (1984), S. 55
3) Vgl. Punkt 2.31 und Kapitel 3
4) Vgl. Scharen (1977), S. 101
5) Vgl. hierzu und zum folgenden auch Scharen (1977), S. 101, vgl. auch Frankenhuis (1977), Malik (1982)

- Absicherung der Unterstützung des Projektes auf allen Stufen des Unternehmens
- Bereitschaft, auch unangenehme und unbequeme Argumente anzuhören und zu diskutieren
- Offenheit gegenüber Neuerungen, insbesondere neuen Denkweisen
- Konfliktfähigkeit
- Partizipative Einstellung
- Kommunikationsbereitschaft.

Diese Forderungen beeinflussen das soziale Handeln und die kommunikativen Prozesse zwischen den Interaktionspartnern und damit nicht unerheblich auch den Ausgang der Beratungsprojekte. Die Ausprägungen der einzelnen Merkmale sind hauptsächlich durch die organisationskulturellen Voraussetzungen beim Klienten bestimmt. Ihre Notwendigkeit im einzelnen hängt von der Beraterrolle ab. Diese bestimmt auch, zumindest in einem gewissen Rahmen, den Einsatz von Mikrorollen, wie etwa Projektmanagement, Macht-, Fachpromotoren, Katalysatoren, Task-Forces usw.[1)]

Da die Sachkompetenz, wie die Differenzierung in "Fähigkeit" und "Bereitschaft" bereits andeutet, von der Lern- und Kooperationsbereitschaft nicht unabhängig ist, sondern über diese erst der Zugang in den Beratungsprozeß ermöglicht wird, lassen sich aus unserer Sicht alle Erwartungen des Beraters an den Klienten unter der globalen Forderung nach Lern- und Kooperationsbereitschaft subsummieren.

---

1) Vgl. Kirsch et al. (1979), S. 187 ff. und S.275 ff.; zu den Aktoren "Macht-" und "Fachpromotor" vgl. auch Witte (1973). Die Verteilung der Mikrorollen sowie deren Merkmale werden weiter unten noch ausführlicher behandelt; vgl. Kapitel 3

Eine Erwartung, die quasi alle oben genannten Kriterien überlagert, ist die Vermeidung einer reinen Alibifunktion des Beratungsprojektes, die dazu führt, daß die Projektergebnisse in der "Schublade" des Klienten enden bzw. versanden.[1)]

Diese vom Berater geäußerten situationsspezifischen Erwartungen an den Klienten werden durch Identitätsmerkmale des Klienten beeinflußt, die aufgrund der spezifischen Interaktionssituation "Beratung" eine stark rollenprägende Kraft besitzen.

2.232 Dominanz des Role-Making

Aufgrund der konstituierenden Funktion des Klienten, die diesem als Nachfrager nach Problemlösungen im Projektsystem zukommt, bietet der personale Rollenansatz mit seinem Konzept des Role-Making eine geeignetere Erklärungsleistung.

Die Rolleninterpretation im Role-Making wird - im Gegensatz zum positionalen Rollenbegriff - entscheidend durch die Identitätsmerkmale des Klienten geprägt. Diese stellen zum einen den gemeinsamen Kern der "Multiple Roles" des Klienten dar, die dieser gegenüber allen Beteiligten und Betroffenen wahrnimmt. Zum anderen wird das in die Rolleninterpretation einfließende "Selbst" durch situationsspezifische Ausprägungen der zuerst genannten Merkmale bestimmt, die gerade den Anlaß der Suche nach Rat darstellen.

---

1) Zur Gefahr des Versandens vgl. Kirsch et al. (1979), S. 265 f.

In diesem Sinne ist zu unterscheiden zwischen situationsüberdauernden Rollenmerkmalen und situationsspezifischen Rollenmerkmalen.

SITUATIONSÜBERDAUERNDE ROLLENMERKMALE

Die situationsüberdauernden Merkmale stellen ein über die Zeit relativ konstantes Muster an "Persönlichkeitsmerkmalen" des Klientenunternehmens dar. Eine explorative Liste wäre:[1)]

- Unternehmensgröße
- Branchenzugehörigkeit
- Produkt-/Markt-Kombinationen
- Geschäftssystem
- Stellung der zu beratenden Einheit im Verbund
- Managementfähigkeiten
- Finanzkraft
- Strategische Grundhaltung
- Potentiale interner OE
- Führungsstil
- Soziale und kulturelle Normen und Werte.

Die Auswahl des jeweiligen Beraters und damit einer bestimmten Beratungsstrategie, im Sinne des Rollenverhaltens des Beraters, wird von der Ausprägung dieser einzelnen Merkmale abhängen. Der Klient legt damit seine Rolle in weiten Teilen selbst fest.

Die Rolleninterpretation wird aufgefüllt durch die eigentlich auslösenden Faktoren der Beratung, die hier als situationsspezifische Rollenmerkmale bezeichnet werden.

---

1) Vgl. auch Kolb und Frohman (1970), S. 54

SITUATIONSSPEZIFISCHE ROLLENMERKMALE

Beratung zur Initiierung und Begleitung von Problemlösungs- bzw. Wandlungsprozessen kann zum einen vorbeugend nachgefragt werden, zum anderen aufgrund einer brisanten Problemsituation notwendig sein. Insofern ist zu unterscheiden, ob beim Klienten geringer oder hoher Problemdruck vorliegt.[1] Der Problemdruck kann durch kritische Ausprägungen sämtlicher oben genannter Merkmale hervorgerufen werden.

Der Interaktionsprozeß wird durch die Art des Problemdruckes entscheidend geprägt. So werden beispielsweise bei hohem Problemdruck zweckmäßigerweise Zugeständnisse an die Problemlösungsbreite oder-tiefe zu machen sein, um zumindest in einem ersten Zugriff die Problemsituation zu mildern. Eine umfassende Problemlösung wäre dann möglicherweise durch Folgeprojekte bzw. weitere Projektrunden herbeizuführen.

Eine eher prophylaktische Nachfrage nach strategischer Beratung läßt dagegen ein weites Spektrum an Projektgestaltungsmöglichkeiten zu. Die konkrete Projektkonzeption hängt hier wiederum stark von der Beraterrolle ab.

Faßt man die identitätsbestimmten und die Rolleninterpretation des Klienten beeinflussenden Rollenmerkmale und die von außen herangetragenen Erwartungen zusammen, so lassen sich diese vereinfachend auf zwei Dimensionen reduzieren. Sie legen auch auf der Seite der Klientenrolle eine Typologie nahe.

---

1) Auch Wohlgemuth betont den Problemdruck als kennzeichnendes Merkmal des Klienten, das sich auf das Beratungssystem auswirkt. Vgl. Wohlgemuth (1982), S. 174 ff.

2.243 Kliententypologie

Um die in einem Beratungsprojekt ablaufenden Interaktionsbeziehungen zwischen allen Beteiligten einer verfeinerten Betrachtung zu unterziehen, ist es wenig fruchtbar, den Klienten anhand seines Problems bzw. der Problemdimensionen zu beschreiben. Vielmehr soll, zunächst losgelöst vom Problem und dem zu verfolgenden Wandlungsprozeß, der Klient auf seine Voraussetzungen hin gesehen werden, die er als Interaktionspartner ins Projektsystem einbringt und die quasi die Randbedingungen der Problemlösung mitdeterminieren. Insofern werden die oben genannten Dimensionen relevant.

Den von außen angetragenen Erwartungen, subsummiert unter der Dimension der Lern- und Kooperationsbereitschaft, stellt der Klient bei der Rolleninterpretation seine zeitlich- und situationsüberdauernden Identitätsmerkmale entgegen. Er bildet aufgrund der Macht, die ihm als Auftraggeber zukommt, seine individuelle Lern- und Kooperationsbereitschaft aus, die dennoch rückkoppelnd im Beratungsverlauf durch die Einflußnahme des Beraters modifiziert werden kann.

Als zweite, das Role-Making prägende Dimension wird der Problemdruck vorgegeben, der sich wiederum vor dem Hintergrund der situationsüberdauernden Identitätsmerkmale formiert und entsprechende Gestalt annimmt. Auch auf dieser Dimension ist mit einer rückkoppelnden Modifikation während des Beratungsprozesses zu rechnen bzw. wird diese gemäß der Natur der Beratung sogar notwendig.

Die Kliententypologie sollte so angelegt sein, daß sie in der Gegenüberstellung zur Beratertypologie zumindest eine logische Herleitung möglicher Interaktionszusammenhänge zuläßt, wenngleich diese vorerst weitgehend explorativen Charakter besitzen.

Abb. 2-10 zeigt vier Typen von Klientenrollen auf:

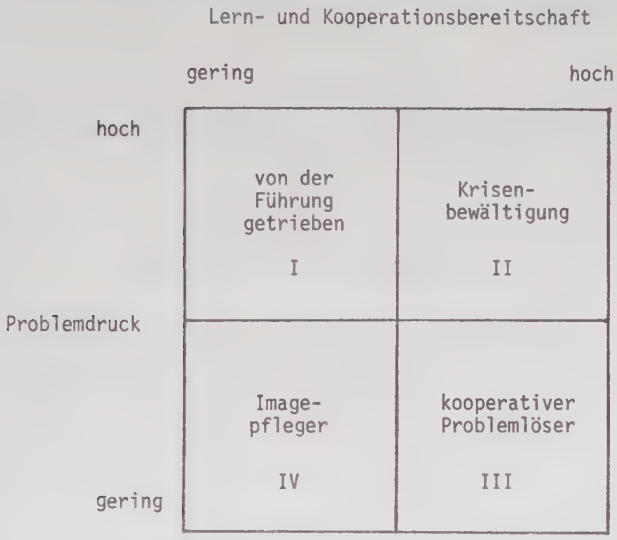


Abb. 2-10: Klententypologie

Bezüglich beider Dimensionen können Abhängigkeiten unterstellt werden.[1] So ist bei hohem Problemdruck davon auszugehen, daß die zur Problemlösung notwendige Lern- und Kooperationsbereitschaft der verantwortlichen Führungskräfte nur schwach ausgeprägt ist. Andererseits ließe sich auch die These vertreten, daß bei geringem Problemdruck die Einsicht zum Wandel fehlt. Dies bestätigt auch Lorange (1979) in seinem Zitat des Direktors der Unternehmensplanung von Coca-Cola:

1) Vgl. hierzu auch Kirsch (1983a), S. 10

> "If a person is happy with the present situation, he will not want to change. The very success of the Coca-Cola Company works against its planning for change."
> (Lorange 1979, S. 130) 1)

In diesem Falle sind es insbesondere die organisationskulturellen Voraussetzungen des Klienten, die eine Bereitschaft zum Wandel fördern bzw. hemmen.

Diese kulturellen Voraussetzungen lassen dann auch den Fall hohen Problemdrucks bei gleichzeitig hoher Lern- und Kooperationsbereitschaft als denkbar erscheinen.

Die Klientensituation, die sich am häufigsten dem Berater bietet, ist durch hohen Problemdruck bei gleichzeitig niedriger Lern- und Kooperationsbereitschaft gekennzeichnet (Typ I).[2] Hier steht die rasche inhaltliche Problemlösung im Zentrum. Für prozessuale Auseinandersetzungen zum Zwecke der langfristigen Implementierung des Wandels werden von Klientenseite keine Voraussetzungen geschaffen. Da ein unternehmensweites Bewußtsein und Klima für erforderliche Wandlungsprozesse fehlt, ist sowohl zur Initiierung, zum Beratungsverlauf als auch später bei der Implementierung ein ausreichendes Machtpotential notwendig, das durch die Führungsspitze im Unternehmen gestellt werden muß. Die Forderung nach einer Initiierung tiefgreifender Veränderungen durch das Top-Management ist in einem solchen Falle besonders ernst zu nehmen, wobei zu Machtüberlegungen auch die damit verbundene "Signalwirkung" für die Organisationsmitglieder hinzukommt,[3] welche die Glaubwürdigkeit der Bera-

---

1) Dieser Aussage stimmen auch Greiner und Metzger zu: "Fat and happy clients seldom embrace change". Greiner und Metzger (1983), S. 271
2) Vgl. Kirsch (1983a), S. 10
3) Vgl. Wohlgemuth (1982), S. 182 f.

tung bestärkt. Typ I der Klientenrolle (auf Makroebene) soll deshalb als "von der Führung getrieben" gekennzeichnet werden. Die Rolle des inhaltsorientierten Beraters wird hier wohl tendenziell geeigneter sein.

Es sind jedoch, wie oben erwähnt, auch organisationskulturelle Voraussetzungen denkbar, die eine hohe Lern- und Kooperationsbereitschaft bei hohem Problemdruck zulassen. Solche Voraussetzungen wären etwa ein partizipativer Führungsstil, eine ausgereifte interne OE oder eine entsprechende strategische Grundhaltung. Diese Rollenmerkmale werden in der Folge von den einzelnen Beraterrollen in unterschiedlichem Maße berücksichtigt. Da Mitglieder von Unternehmen prinzipiell auf allen Ebenen bereit sind, an der Problemlösung mitzuwirken, bietet sich eine verfeinerte prozessuale Ausgestaltung des Beratungsprozesses an. Andererseits wird diese durch das begrenzte Zeitbudget eingeschränkt. Eine Prozeßorientierung wird also im Hinblick auf das im Zentrum stehende, nach einer Lösung drängende inhaltliche Problem stets zu Zugeständnissen oder flankierenden Maßnahmen genötigt sein.[1)]

Typ II soll aufgrund der generellen Bereitschaft der Unternehmensmitglieder, die Krise mitzubewältigen, als "Krisenbewältiger" bezeichnet werden, dessen Rollen global durch das Spannungsverhältnis zwischen Problemlösungsdruck und prozessualer Verfeinerung zu beschreiben ist.

Bessere Voraussetzungen zu einer partizipativen Problemlösung sowie zur Übernahme neuartiger Lösungsmuster und Denkweisen bietet der Typ III im aufgezeigten Raster, der durch hohe Lern- und Kooperationsbereitschaft und niedrigen Problemdruck gekennzeichnet ist. Hier erkennt der Klient seine Mitverantwortung an der Problemlösung. Das Bewußtsein für

---

1) Vgl. hierzu Kapitel 3, insbesondere Punkt 3.22

die Notwendigkeit organisatorischer Wandlungsprozesse wird - im Idealfall - von allen Unternehmensebenen getragen und eine Veränderungsnotwendigkeit in Betracht gezogen, bevor der Problemdruck zu hoch wird. Ebenso wird die Problemlösung durch ein breites Commitment im Unternehmen verankert. Dieser Typ III soll deshalb im folgenden als "kooperativer Problemlöser" bezeichnet werden.

Zuletzt sei noch eine Variante aufgezeigt, die eine oben genannte wesentliche Voraussetzung nicht erfüllt, nämlich die Glaubwürdigkeit des Beratungsgesuches. Beide Dimensionen sind hier schwach ausgeprägt, so daß der Zweck der Beratung eher in einer Alibifunktion zu sehen ist. Weder ein geltend gemachtes Machtpotential noch ein breit verankertes Veränderungsbewußtsein fungieren hier als treibende Faktoren im Beratungsprozeß, was ein Zweifeln an der Anerkennung der Beratungsergebnisse und damit am Beratungserfolg zur Konsequenz hat. Der Klient sieht seine Rolle weniger durch die ernsthafte Suche nach Rat, als vielmehr durch die Pflege des Unternehmensbildes nach außen geprägt, weshalb Typ IV als "Imagepfleger" bezeichnet werden soll.

Die zwei dieser Typologie zugrunde liegenden Dimensionen markieren das (Rollen-)Verhalten unterschiedlicher Klienten in Wandlungsprozessen. Es kristallisieren sich vier Klassen heraus, die mehr oder weniger stark[1)] einzelne Beraterrollen und damit den gesamten Interaktionszusammenhang vorherbestimmen.

Eine wechselseitige Rollenbildung, d.h. die Äußerung von Rollenerwartungen, das Einbringen der eigenen Rollenvor-

1) Der Zusammenhang kann noch durch weitere Variablen sowie durch Gestaltungsvarianten der Beratertypen beeinflußt werden.

stellungen sowie gegebenenfalls Anpassungsprozesse, setzt die Interaktion zwischen beiden Rollenpartnern voraus. Obwohl bereits die konstituierende Funktion der Klientensituation i.w.S. betont wurde, bedeutet dies nicht die Annahme der Unveränderbarkeit der "Persönlichkeitsmerkmale" des Klienten. Es ist stets Ziel von Beratungsprozessen, Veränderungen beim Klienten herbeizuführen, die durchaus bis in organisationskulturelle und -strukturelle Bereiche und damit in identitätsbestimmende Sphären vordringen können. Inwieweit durch die Interaktionsprozesse solche kulturellen Transformationen bewirkt werden können, wird noch zu untersuchen sein.

2.3 Der Interaktionszusammenhang zwischen Berater und Klient

Die beiden oben in einem ausgewählten Spektrum möglicher Verhaltensmuster dargestellten Interaktionsträger stehen nicht isoliert nebeneinander, sondern treten zum Zwecke der Beratung in Interaktionsbeziehungen zueinander.

Prinzipiell läßt sich die Beratung im Strategischen Management als Begleitung eines mehr oder weniger umfassenden organisatorischen Wandlungsprozesses verstehen.[1] Insofern sind die Traditionen des "Planned Organizational Change", der Organisationsentwicklung und, in deren Fortführung, im organisationswissenschaftlichen Kontext, die Theorie des geplanten Wandels zu einer Klärung des Beratungszusammen-

---

1) Vgl. Kirsch et al. (1979), S. 193 ff., Trux, Müller und Kirsch (1984b), vgl. auch Boyle und Bradick (1981)

hanges heranzuziehen. Kirsch et al. sehen den geplanten Wandel selbst wieder als multidisziplinäres Forschungsobjekt und untersuchen eine Reihe von Nachbardisziplinen im Hinblick auf ihre partiellen Erklärungsleistungen innerhalb organisatorischer Wandlungsprozesse.[1] Wir werden auf diese Aussagensysteme speziell bei der Diskussion des die beiden Interaktionspartner verknüpfenden und der Beratung zugrunde liegenden Problemes und der damit verbundenen Hindernisse in einem ersten Punkt zurückgreifen.

Während sich dieser Abschnitt auf das zu behandelnde Problem konzentriert, sollen im weiteren die beiden Interaktionsträger Berater und Klient explizit mit einbezogen werden und die Interaktionsbeziehungen zwischen beiden näher untersucht werden.

Auch hierzu bietet sich eine Reihe von Nachbardisziplinen an, die zum Teil ineinandergreifen und im hier diskutierten Zusammenhang nicht alle die gleiche Relevanz besitzen. Die Beratung, als multidimensionaler, kollektiver Problemlösungsprozeß gesehen, würde Ansätze zur Handhabung von Entscheidungsproblemen, insbesondere den Informationsverarbeitungs-Ansatz von Kirsch, nahelegen.[2] Obwohl die dort gemachten Aussagen durchaus in die weitere Untersuchung einfließen sollen, werden sie aufgrund der lediglich partiellen Sichtweise nicht ins Zentrum der Untersuchung gerückt.

Neben Informationsverarbeitungs- und Entscheidungsprozessen, die zumal hier keine konstituierende, sondern lediglich eine beschreibende Funktion besitzen, sind eine Reihe anderer

---

1) Vgl. Kirsch et al. (1979), S. 61 ff.
2) Vgl. Kirsch (Hrsg., 1976), Kirsch (1977b, 1978a)

Phänomene relevant. So hat die Interaktion zwischen Berater und Klient mit der Beratung die Überbringung einer Dienstleistung zum Gegenstand und nimmt damit die Sonderform einer Transaktion an.[1] Um diese Transaktion und die ihr zugrunde liegenden Mechanismen zu beschreiben, bietet sich eine marketingorientierte Sicht an: die Berater-Klienten-Interaktion als Zusammentreffen von Angebot und Nachfrage. Da der Ansatz des Marketing eine umfassende Erklärung des Zustandekommens der Interaktion vermuten läßt, soll er zumindest auf seine Grundannahmen und die daraus resultierenden Erklärungshilfen hin betrachtet werden. Dies geschieht nicht zuletzt auch, um die eher mechanistische Sicht dieser Disziplin und daraus resultierende Erklärungsdefizite zu erkennen.

Es werden weitgehend die insbesondere auf der Mikroebene ablaufenden und den Beratungsverlauf beeinflussenden sozialen Interaktionsprozesse, die verbale und nonverbale Kommunikationsbeziehungen zum Gegenstand haben, vernachlässigt. Aufgrund des Dienstleistungscharakters der Transaktion, der diese als Form einer symbolischen Transaktion[2] kennzeichnet, sowie der hohen Bedeutung, die der Überbringung von Begriffs- und Denkstrukturen im Bereich des Strategischen Managements zukommt, ist nach Ansätzen zu suchen, die das entdeckte Erklärungsdefizit ausgleichen. Hier bieten sich der symbolische Interaktionismus und die soziologische Rollentheorie an. Sie sollen in einem weiteren Punkt zur differenzierten prozessualen Analyse des Interaktionszusammenhanges herangezogen werden.

---

1) Vgl. Punkt 2.112
2) Vgl. ebenda

2.31 Organisatorischer Wandel als die Interaktion begründendes Problem

Der Interaktionszusammenhang wird sehr wesentlich durch den Interaktionsanlaß mitbestimmt, der die Rollen der beiden Interaktionsträger legitimiert. Von der Charakterisierung dieses Problems erhoffen wir uns Hinweise für das situationsspezifische Zusammenspiel von Berater und Klient sowie für Interpretationen der marketing- und rollentheoretischen Erklärungsansätze zum Interaktionszusammenhang.

Zur Beschreibung und Erklärung von organisatorischen Wandlungsprozessen steht, wie bereits erwähnt, ein breites Spektrum von Forschungstraditionen zur Verfügung, die aus sehr unterschiedlichen Perspektiven an die Problematik herantreten. Es geht an dieser Stelle nicht darum, einen Abriß dieser Forschungstraditionen vorzustellen. Vielmehr soll im Hinblick auf die zu behandelnde Problematik in einem ersten Abschnitt der Frage nach den vom Wandel betroffenen Objekten nachgegangen werden. Eine Erweiterung des Objektbereiches macht, wie zu zeigen ist, zusätzliche Aktivitäten notwendig bzw. stärkt deren Bedeutung.

Darüber hinaus hängt die Auswahl und Betonung einzelner Aktivitäten auch davon ab, wie der Wandlungsprozeß gestaltet wird und welche Phasen und damit verbundene Aktivitäten ins Zentrum gerückt werden. Hierauf ist in einem weiteren Punkt einzugehen, um zuletzt einzelne, daraus resultierende Aktivitätsbündel vorzustellen, die in mehr oder weniger arbeitsteiliger Weise von den Interaktionspartnern zu tragen sind.

Im Sinne einer angewandten Betriebswirtschaftslehre werden dabei die oben genannten Forschungstraditionen an

den aus der Sicht des hier vorliegenden Kontextes als geeignet erachteten Stellen zur Erklärung herangezogen.

Für die im folgenden angesprochenen Gedanken bietet die Grundlagenliteratur vielfältige Möglichkeiten der Verfeinerung an,[1] die in Anbetracht des oben formulierten Zieles eines pragmatischen Ansatzes zur Beratung keine Vertiefung angeraten scheinen lassen. Werden dennoch Hinweise aus dieser Richtung gegeben, so sind diese quasi als regulative Leitideen für eine Gestaltung des Interaktionszusammenhanges zu sehen, deren Verfolgung anzustreben ist, obwohl ihre Realisierbarkeit momentan noch nicht in Sicht ist. Dabei ist nicht auszuschließen, daß im Zuge des Erkenntnisfortschrittes daraus auch eine Verfeinerung auf der pragmatischen Ebene erfolgt.

2.311 Objekte des Wandels und deren Veränderbarkeit

Als "Objekte" des Wandels sollen hier alle Gegenstände im weitesten Sinne verstanden werden, die im Zeitablauf einer Veränderung unterliegen. Um die Grenzen dieser "Gegenstände" festzustellen und zu einer möglichen Klassifikation zu kommen, ist zunächst die Frage nach der Steuerbarkeit von sozialen Systemen zu stellen. Kirsch et al. (1979) fordern bei der Diskussion organisatorischer Führungssysteme und ihrer Konzeption des geplanten Wandels von Organisationen die Position eines gemäßigten Voluntarismus.[2]

---

1) Vgl. hierzu insbesondere die Ausführungen von Kirsch (1984), Etzioni (1975), Habermas (1981a, b), Luhmann (1982), Jantsch (1975, 1979)

2) Vgl. Kirsch et al. (1979), S. 229 ff., vgl. auch Kirsch (1984), S. 605 ff., wo dieser den gemäßigten Voluntarismus dem evolutionären Management gegenüberstellt und im weiteren über das Aufdecken der Defizite des okzidentalen Rationalismus die Forderung nach einer evolutionären Rationalität in den Raum stellt.

Dieser ist als Synthese der beiden groben Klassifikationen soziologischer Theorieansätze von Etzioni (1975) in kollektivistische und voluntaristische Ansätze zu sehen. Es wird damit unterstellt, daß es einerseits keine sozialen Systeme gibt, die von zentralen Steuerungseinheiten unbegrenzt gesteuert werden. Dies würde der Vorstellung einer aktiven Gesellschaft entsprechen, die zu kontrolliertem antizipativem Wandel in der Lage ist. Andererseits ist die Sichtweise der Organisation als passivem System, welches keine Aktoren besitzt, die den Wandel des sozialen Systems steuern, in welchem organisatorische Veränderungen also automatisch ablaufen, ebenfalls unrealistisch.

Damit trägt der gemäßigte Voluntarismus der Tatsache Rechnung, daß aufgrund der Komplexität und Vielgestaltigkeit sozialer Systeme und ihrer relevanten Umwelt Sachverhalte existieren, die sich einer Steuerung entziehen.

Fragt man nach den Objekten sozialen Wandels und klassifiziert nach dem Kriterium ihrer Faßbarkeit bzw. Steuerbarkeit, so lassen sich folgende Bereiche unterscheiden:[1)]

- faktischer Bereich der Organisation und ihrer Umwelt
- organisationskultureller Bereich
- Individualbereich.

Der faktische Bereich umfaßt alle Sachzwänge der Organisation, wie etwa technologische und strukturelle Voraussetzungen, die durch quantitative Analysen erfaßbar sind. Die Objekte sind dort kritisierbar und begründbar und damit einer rationalen Diskussion zugänglich.

---

1) Eine ähnliche Differenzierung ist bei Habermas (1981b) zu finden, der seine Überlegungen jedoch auf gesamtgesellschaftlicher Ebene ansiedelt (S. 214). Berücksichtigt man die Unterscheidung in Inhalts- versus Prozeßorientierung in der Beratung, so ließe sich der faktische Bereich der inhaltlichen Dimension zuordnen, während organisationskultureller und Individualbereich als soziale Dimensionen im Zentrum einer stärker prozeßorientierten Beratung stehen.

Der organisationskulturelle Bereich wird zwar durch die Sachzwänge einer Organisation beeinflußt,[1] gleichzeitig jedoch durch die Werte und Interessen der Mitglieder der Organisation entscheidend mitgeprägt. Diese Werthaltungen und gemeinsamen Erfahrungen der Unternehmensmitglieder bzw. einzelner Interessengruppen in Organisationen entziehen sich weitgehend einer bewußten Steuerung, nicht zuletzt aufgrund ihrer mangelnden Erfaßbarkeit.

Ähnliches gilt für den Individualbereich, welcher die Werte, die Interpretationen des einzelnen Individuums und die zugrunde liegende Identität umfaßt. Sowohl der organisationskulturelle als auch der Individualbereich sind quantitativen Analysen nicht zugänglich.

Die Aufgabe des Beraters kann nun darin gesehen werden, quasi in missionarischer Funktion die "Aktivität" des organisatorischen Systems zu erhöhen und damit jenes an die Grenzen der Steuerbarkeit heranzuführen bzw. die subjektiv wahrgenommenen Grenzen zu erweitern. Dazu ist zum einen eine Reduktion der Komplexität im faktischen Bereich notwendig, etwa durch ausgewählte Analyse- und Planungsinstrumentarien, andererseits sind jedoch auch die beiden anderen Bereiche der Diskussion zugänglich zu machen. Je mehr letzteres dem Berater gelingt, umso mehr leistet er damit gleichzeitig einen Beitrag zur Rationalisierung der Führungspraxis. Über faktische Veränderungen hinaus ist damit das Erlernen von Denkweisen und Bedeutungsmustern in Wandlungsprozessen zu berücksichtigen.

---

1) Vgl. zur Strategie-/Struktur-/Kultur-Diskussion Kirsch (1981), S. 307 ff., Miles und Snow (1978)

Da faktische Veränderungen stets durch die wertbeladenen Bereiche getragen werden, ist eine wesentliche Voraussetzung für den Erfolg organisatorischer Veränderungen in der Einbeziehung eben dieser Ebenen zu sehen.[1] Nur eine erhöhte Wandlungsfähigkeit auf diesen Ebenen stellt eine gesamtorganisatorische Steuerbarkeit sicher. Dies bestätigen auch Greiner und Metzger (1983):

> "All theories make clear that it is actual change in the underlying behavior patterns of employees that determine whether any attempt at change is successful."
> (Greiner und Metzger 1983, S. 270)

Es sei an dieser Stelle jedoch betont, daß soziale Veränderungen im hier diskutierten Zusammenhang stets an faktische Veränderungen angebunden sind, damit also die Interventionstechniken und Aussagensysteme der OE, die primär verhaltensorientiert sind, nur ergänzende, nicht jedoch ausschließliche Erklärungsfunktionen übernehmen können.

Die Anerkennung des organisationskulturellen und des Individualbereiches als Wandlungsobjekte bedingt aufgrund ihres fehlenden quantitativen Zugriffes ein verstehendes Vorgehen von Seiten des Beraters, durch das er sich in die Lage begibt, organisationskulturelle und politische Voraussetzungen zu erfassen. Aufgrund der Interdependenzen dieser beiden Bereiche zum faktischen Bereich trägt eine Erkenntnisgewinnung dort auch zu einer Vervollständigung des Bildes im faktischen Bereich bei.

Ein verstehendes Vorgehen setzt den direkten Kontakt zum Klienten voraus. Dies heißt, daß durch die Forderung nach

---

1) Weite Teile der englischsprachigen Beratungsliteratur weisen auf diese Notwendigkeit hin. Vgl. u.a. Greiner und Metzger (1983), S. 249 ff., Block (1981), Turner (1982)

einer Öffnung der dem Wandel zugänglichen Objektbereiche gleichzeitig die Gestaltung des Interaktionszusammenhanges beeinflußt wird.

Der Berater wird also hier als eine treibende Kraft[1] interpretiert, die durch eine Episode des geplanten Wandels in den laufenden organisatorischen Entwicklungsprozeß eingreift und diesem einen Impuls gibt. Dabei soll durch eine Öffnung der dem gesteuerten Wandel zugänglichen Objektbereiche die Rationalität der Unternehmensführung erhöht werden. Gleichzeitig wird die eigengesteuerte Wandlungsfähigkeit des Unternehmens gestärkt. Daß die Komplexität der Führungspraxis auch die Steuerungsfähigkeit des Beraters begrenzt und damit die Forderung nach einem gemäßigten Voluntarismus auch für den Berater legitim erscheinen läßt, sei ergänzend betont.

Die folgenden Ausführungen gehen von der Annahme aus, daß Problemlösungen im faktischen Bereich gleichzeitig meist Auswirkungen auf kollektive und individuelle Wertprämissen im Unternehmen haben und umgekehrt diese auf den faktischen Bereich rückwirken. Gleichzeitig wurde, wenngleich eher im Sinne einer regulativen Leitidee, die Forderung nach einer Verbesserung der Steuerbarkeit dieser unternehmenspolitischen Bereiche aufgestellt. Ein erster Schritt in diese Richtung wird in deren expliziter Berücksichtigung in Wandlungsepisoden gesehen.

Wandlungsprozesse und im besonderen solche, die den genannten Forderungen genügen sollen, laufen nicht reibungslos ab, sondern müssen eine Vielzahl von Hindernissen über-

---

1) Vgl. zur Notwendigkeit von treibenden Kräften Kirsch (1984), S. 612. Kirsch betont die Forderung nach einer Mobilisierung der treibenden Kräfte sowie einer Handhabung der einem Wandel entgegenstehenden hemmenden Faktoren.

winden. Es ist zu fragen, welche hemmenden Faktoren derartigen Wandlungsprozessen entgegenstehen und wie diese Faktoren möglicherweise sogar zu treibenden Kräften transformiert werden können.

Bevor die hierzu notwendigen Aktivitätsbündel mit ihrer Bedeutung im organisatorischen Wandel expliziert werden, erscheint es zweckmäßig, den Prozeß dieses Wandels differenzierter zu betrachten. Dem liegt die Annahme zugrunde, daß neben generellen Leitlinien ein organisatorischer Wandel auch durch die prozessuale Gestaltung und Abgrenzung mitbeeinflußt wird. Entsprechend sind dann auch die notwendigen Aktivitäten in einem modifizierten Licht zu sehen.

2.312 Phasen des Wandels

Die zeitliche Perspektive des Wandels betont dessen Prozeßcharakter und eine Untergliederung in Einzelschritte bzw. Phasen.

Wandlungsprozesse mit den oben abgegrenzten Inhalten[1] sind aufgrund ihrer hohen Komplexität und ihrer organisationsumfassenden Wirkungen als tiefgreifende Veränderungen gekennzeichnet worden. Diese sind nicht in einem Schritt im Sinne eines Total Systems Approach, sondern schrittweise durchzuführen. Eine solche Sichtweise verdeutlicht, in Einklang mit den Grundannahmen des gemäßigten Voluntarismus, die Konzeption der geplanten Evolution,[2] die in Abb. 2-11 dargestellt wird.

---

1) Vgl. die Charakterisierung des Strategischen Managements in Kapitel 1 sowie Punkt 2.311

2) Vgl. eine ausführliche Darstellung bei Kirsch und Trux (1981), S. 322 ff., Rosove (1967)

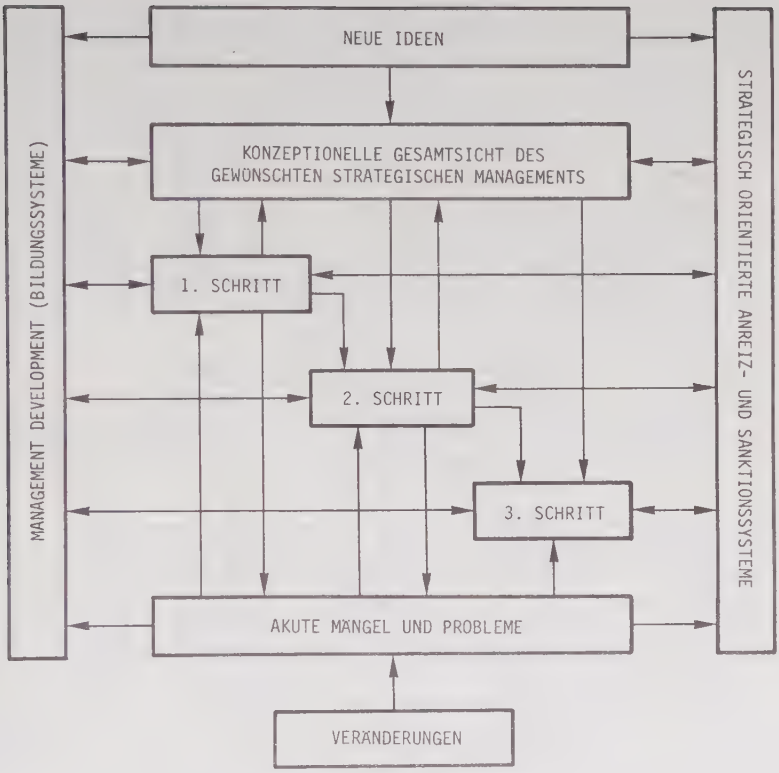


Abb. 2-11: Konzept der geplanten Evolution

Sie berücksichtigt die begrenzte Veränderbarkeit von komplexen sozialen Systemen, indem sie den Entwicklungsprozeß als Folge von Einzelschritten sieht, die dennoch nicht ziellos aneinandergereiht, sondern durch die globalen Vorstellungen einer konzeptionellen Gesamtsicht gelenkt werden.[1)]

1) Diese konzeptionelle Gesamtsicht kann durchaus Vorstellungen einer "Ideal-Rolle" der Organisation beinhalten, die kritisch-reflexiv beim Wandel berücksichtigt wird. Vgl. Punkt 2.213

Es ist an dieser Stelle auf eine Differenzierung und eine Parallelität unterschiedlicher Wandlungsprozesse im organisatorischen Geschehen hinzuweisen. So ist der organisatorische Wandlungsprozeß prinzipiell von dem in Kapitel 1 vorgestellten Strategischen Management-Prozeß und vom Prozeßablauf eines im Unternehmen stattfindenden Beratungsprojektes zur Einführung bzw. Weiterentwicklung eines Strategischen Managements und damit zur Initiierung einer organisatorischen Veränderung zu trennen. Abb. 2-12 bringt diese Parallelität zum Ausdruck:[1)]

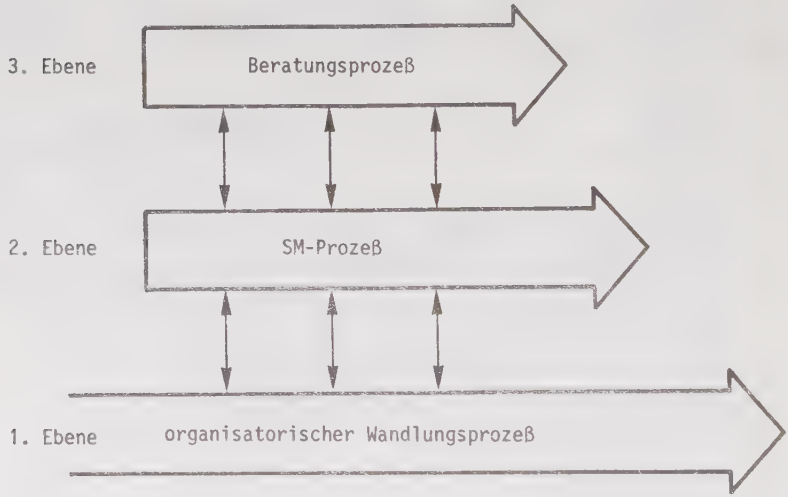


Abb. 2-12: Parallelität von organisatorischem Wandlungsprozeß, Strategischem Managementprozeß und Beratungsprozeß

1) Vgl. hierzu auch Wohlgemuth (1982, S. 171 ff.), der zu ähnlichen Ergebnissen kommt.

Diese Parallelität des Wandlungs- und Entwicklungsprozesses auf unterschiedlichen Ebenen trifft sowohl für das Konzept der geplanten Evolution als auch für die weitere Zergliederung in Phasen zu. Vereinfachend soll im folgenden jedoch eine Übereinstimmung der Phasen auf diesen drei Ebenen angenommen werden.

Die einzelnen Schritte der geplanten Evolution werden durch die allgemein den Problemlösungs- und Wandlungsprozessen zugrunde liegenden Phasenschemata[1)] geprägt. Ohne hier eine umfassende Übersicht über die in der Literatur aufgezeigte Vielfalt differenzierter Phasenabläufe zu geben, werden beispielhaft in Abb. 2-13 vier Phasenschemata aus dem Beratungsfeld vorgestellt, um dem Leser einen Eindruck zu vermitteln.

	Kolb/Frohman (1970) S.53	Turner (1982) S.121	Kienbaum (1980) Sp.309	Krebs (1980) S.57f
Exploration	Scouting Entry	Entry Contracting		Definition der Problemstellung
Problemlösung i.e.S.	Diagnosis Planning	Diagnosis Data Collecting Feedback	Diagnose Konzeptions-, Maßnahmenentwicklung	Erstellung einer Ist-Analyse Konzipierung verschiedenartigster Lösungsalternativen Entscheidungsanalyt. Wahl einer optimalen Alternative
Implementierung/ Durchsetzung	Action Evaluation Termination	Implementation	Durchführung/ Umsetzung	Realisierung

Abb. 2-13: Mögliche Phaseneinteilungen in Beratungs- bzw. Wandlungsprozessen

1) Vgl. zu einem ausführlichen Überblick über die Vielfalt der in der Literatur vorliegenden Phasenschemata von Wandlungsprozessen Kirsch et al. (1979), S. 38 f.

Die einzelnen Prozesse unterscheiden sich primär durch die Tiefe der Zergliederung des gesamten Veränderungsprozesses sowie durch Benennung und Inhalte der einzelnen Phasen. Zur Erarbeitung genereller Aktivitätsbündel genügt es, das differenzierte Bild auf drei robuste Phasen zu reduzieren, die in der Abbildung ebenfalls angedeutet sind:[1)]

- Exploration zum Zwecke einer umfassenden Problemerkennung/Überwindung von Widerständen
- Problemlösungsprozeß
- Durchsetzung/Implementierung/Überwindung von Anpassungswiderständen.

Erst wenn alle drei Stufen erfolgreich durchlaufen sind, ist eine echte Problemlösung und damit ein nachhaltiger Wandel erreicht. Dies bestätigen auch Greiner und Metzger, indem sie die zentrale Bedeutung der Implementierung in der Beratung betonen:

> "So it is the implementation stage that, in our opinion, distinguishes good consultants from the mediocre ones. The effective consultant brings to fruition the results of prior efforts in data gathering and problem analysis."
> (Greiner und Metzger 1982, S. 270) 2)

Implementierung ist nur über den Aufbau eines ausreichenden Commitments beim Klienten möglich.

> "Client commitment is the key to consultant leverage and impact."
> (Block 1981, S. 17)

---

1) Hierbei ist eine Analogie zur Phaseneinteilung von Lewin (1947) in die Phasen "Unfreezing", "Change" und "Refreezin festzustellen. Vgl. Lewin (1947)

2) Die hohe Bedeutung der Implementierung wird auch von einem Großteil der übrigen Beratungsliteratur betont. Vgl. u.a. Block (1981), Kiechel (1982), S. 37 f., Kelley (1981), S. 197 ff., aber auch in der Literatur zum Strategischen Management u.a. Lorange (1979), Stonich (1982)

Um eine authentische Problemlösung zu erarbeiten und das Commitment des Klienten über den gesamten Beratungsprozeß hinweg zu stärken und damit auf eine "echte" Implementierung, also eine langfristig bestehende Veränderung, hinzuarbeiten, bedarf es einer verfeinerten Gestaltung der inhaltlichen und sozialen Prozesse und damit eines engen Kontaktes des Beraters zum Klienten.

Neben der Informationsgewinnung zu einer rein faktischen Problemlösung werden weitere Aktivitäten relevant, die nicht zuletzt auch erstere positiv beeinflussen.

2.313 Aktivitätsbündel in Wandlungsprozessen

Die in einem ersten Abschnitt dargestellten Objektbereiche des Wandels und die damit einhergehenden Forderungen an die Beratung wurden um prozessuale Aspekte ergänzt, um auch diese zur Ableitung notwendiger Aktivitäten heranzuziehen. Berücksichtigt man all diese Forderungen, dann lassen sich vereinfachend folgende Aktivitätsbündel unterteilen, die selbstverständlich in einer verfeinerten Betrachtung weiter zu differenzieren sind:[1)]

- Aufklärungsaktivitäten
- Machtaktivitäten
- Konflikthandhabung/Konsensbildung.

Im Zentrum eines Beratungsprozesses steht in der Regel die Lösung eines Problems, die zunächst Aktivitäten der Informationsgewinnung notwendig macht.

---

1) Vgl. hierzu auch Scholl (1981), S. 45 ff.

AUFKLÄRUNGSAKTIVITÄTEN

Unter Aufklärungsaktivitäten fallen sämtliche Prozesse der Erkenntnisgewinnung. Ohne an dieser Stelle eine exakte Begriffsexplikation durchzuführen, sei folgende Definition zugrunde gelegt:

> "Als Erkenntnis werden Symbolstrukturen bezeichnet, die in einer Subjekt-Objekt-Relation sowohl faktische Gegebenheiten als auch Wertmaßstäbe symbolisieren."
> (Scholl 1981, S. 58)

Damit sind der organisationskulturelle und der Individualbereich bereits mit einbezogen. Hinter dieser Öffnung der Werte gegenüber der wissenschaftlichen Diskussion steht die Vorstellung einer trilateralen Wissenschaft ganz im Sinne Galtungs (1978).[1)]

Die Theorie des Problemlösens betont die Notwendigkeit von Kontexten als Systeme, die Wissensfragmente begrifflich fassen und in eine Struktur einbinden. Nach Etzioni (1975) besteht die Funktion von Kontexten in eben dieser Synthese für eine Menge von Wissensfragmenten.[2)] Wir schließen uns Mauthe et al. (1984) an, die den Kontextbegriff innerhalb ihrer Ausführungen zur Strategischen Analyse einbringen und als "familienähnlich" zu Wittgensteins (1960) "Sprach- und Lebensformen", Kuhns (1967) "Paradigma", Hübners (1978) "Regelsystem" und Feyerabends (1980) "Traditionen" sehen.[3)] Mauthe et al. verwenden den Kontextbegriff

---

1) Vgl. Galtung (1978), bes. S. 78 ff.
2) Vgl. Etzioni (1975), S. 167 ff.
3) Vgl. Mauthe (1984), Mauthe et al. (1984), S. 50

dem synonym zu dem der "Weltanschauung" bzw. des "Interpretationsmusters".[1] Damit werden Hinweise zur Verknüpfung dieser Aussagen mit den innerhalb der Rollentheorie und dem symbolischen Interaktionismus thematisierten Interpretationsvorgängen gegeben, denen wir jedoch weiter unten nachgehen wollen, die aber mit den hier diskutierten Aufklärungsaktivitäten durchaus in Zusammenhang stehen.[2]

Kontexte helfen zum einen, den Objektbereich der Beratung zu strukturieren. Dabei liegen hier, wie auch sonst in den Sozialwissenschaften, lediglich theoretische Bezugsrahmen mit begrenzter raum-zeitlicher Geltung vor, die durch schlecht-strukturierte Kontexte bestimmt sind.[3]

Der relevante Objektbereich wird durch diese einzelnen Kontexte nur teilweise erfaßt, weshalb allenfalls partielle Problemlösungen möglich sind. Zu einer Vervollständigung und damit Objektivierung des Bildes scheint es daher notwendig, eine Vielzahl derart partieller Sichtweisen zur Geltung kommen zu lassen. In der Literatur wird hier von "Multi-Kontext-Vorgehen" gesprochen.[4]

Neben den genannten wissenschaftlichen Kontexten, die Theorien bzw. theoretischen Bezugsrahmen zugrunde liegen, gibt es noch weitere Kontextkategorien oder -ebenen. Kirsch, Roventa und Trux (1983) unterscheiden insgesamt folgende Kontext- bzw. Sprachebenen:[5]

---

1) Vgl. Mauthe et al. (1984), S. 50
2) Bei der rollentheoretischen Erklärung der interaktiven Prozesse sind eingangs die mit der Existenz inkommensurabler Lebens- und Sprachformen verbundenen Probleme der Verständigung anzusprechen. Vgl. Punkt 2.331
3) Vgl. Kirsch (1981), S. 193 ff., ders. (1977a), S. 111 ff.
4) Vgl. hierzu auch Mauthe et al. (1984), S. 52 f.
5) Vgl. Kirsch, Roventa und Trux (1983), S. 35

- o Sprachebene 1 begrifflich-theoretische Bezugsrahmen der grundlagenorientierten und auch angewandten Forschung zum Strategischen Management
- o Sprachebene 2 Beraterkonzepte bzw. Modelle eines Strategischen Managements, häufig vereinfachte Sprachvariante zum Zwecke der Vermarktung
- o Sprachebene 3 Anwender- bzw. Klientenmodelle eines Strategischen Managements
- o Sprachebene 4 ursprüngliche Sprach- und Lebensform des Anwenders.

Prinzipiell unterscheidet sich die Sprachebene 4 von den übrigen dadurch, daß sie über artikulierbare Symbolstrukturen hinaus auch das intuitive Verständnis des Praktikers beinhaltet. Statt von Erkenntnis soll hier von Wissen gesprochen werden.

Akzeptiert man die Festlegung von wissenschaftlichem Handeln als sprachlichem Handeln, so ist das subjektive Wissen, die Intuition des Informationsträgers aufgrund seiner fehlenden Artikulierbarkeit zunächst außerhalb der rationalen Diskussion angesiedelt.[1] Dennoch wird gerade diesem nicht artikulierbaren Wissen für das menschliche Handeln und insbesondere für Führungsentscheidungen eine hohe Bedeutung zugesprochen.

Wesentliche Impulse gingen hierzu insbesondere von den Untersuchungen Mintzbergs (1976) aus, der eine unterschiedliche Spezialisierung der zwei Hemisphären des

---

1) Vgl. hierzu auch Trux und Kirsch (1979), S.229

menschlichen Gehirns bezüglich der Arten zu denken feststellte.[1] Während die linke Hemisphäre der Ort des analytischen Denkens ist, das auf wohl-definierten logischen Regeln aufbaut, ist in der rechten Hemisphäre das ganzheitliche Denken angesiedelt, dessen Regeln weitgehend unbekannt sind. Mintzberg vermutet bei erfolgreichen Führungskräften eine rechtsseitige Dominanz.

Nimmt man die oben aufgestellte Forderung nach einer Rationalisierung der Unternehmenspraxis durch den Berater zum Zwecke einer Erhöhung der Steuerbarkeit der Organisation ernst, so bedeutet dies die Notwendigkeit, auch diesen Bereich des subjektiven Wissens sprachlichem Handeln zugänglich zu machen.

Hieraus resultieren erhebliche Anforderungen an die Gestaltung des Interaktionszusammenhanges durch den Berater. Zum einen setzt dies den direkten Kontakt zum Klienten und ein verstehendes Vorgehen seitens des Beraters voraus, um den Zugang zu diesen nicht-sprachlichen Wissenselementen zu erlangen. Andererseits ist die Kooperationsbereitschaft des Klienten notwendig, die sicherstellt, daß dieser die Anstrengungen einer Transformation seiner handlungsrelevanten Erfahrungen in sprachliche Form auf sich nimmt und damit der Kritik zugänglich macht. Zur Unterstützung wird der Berater Artikulationsmöglichkeiten in Form begrifflicher Bezugsrahmen zur Verfügung stellen.

Es ist also ein kontext-pluralistisches Vorgehen zum Zwecke der Vervollständigung der Erkenntnisperspektive zum einen in der Weise zu fordern, daß alle Ebenen be-

---

1) Vgl. hierzu ausführlich Mintzberg (1976); vgl. auch Dörner (1983) und Vester (1984), die beide ebenfalls die Bedeutung eines ganzheitlichen und intuitiven Denkens betonen.

rücksichtigt werden, also auch das intuitive Wissen des Praktikers Zugang erhält. Zum anderen sind innerhalb der einzelnen Sprachebenen möglichst viele Kontexte heranzuziehen.

Letzteres bedeutet auf der Sprachebene 4 ein partizipatives Vorgehen im Strategischen Management-Prozeß, indem z.B. Techniker und Kaufleute, Top- und Lower-Management beteiligt werden. Daß dem Grenzen im Hinblick auf die Handlungsfähigkeit gesetzt sind, muß betont werden.

Aufklärungsaktivitäten zielen nicht nur auf die Informationsgewinnung zum Zwecke einer authentischen Problemerfassung und der nachfolgenden Problemlösung, sondern beinhalten durch die Einbeziehung des Klienten in den Prozeß der Problemlösung gleichzeitig auch Aspekte des Lernens sowohl auf inhaltlicher als auch auf sozialer Ebene. Diese Lernziele können sowohl in den Interaktionsprozeß eingebaut sein, etwa im Sinne des "Learning by Doing", als auch durch ausdrücklich dafür vorgesehene Schulungs- und Informationsveranstaltungen erreicht werden.[1)]

Eine derartige Sicht der notwendigen Aufklärungsaktivitäten rückt auch die Macht- und Konsensbildungsaktivitäten in ein anderes Licht.

MACHTAKTIVITÄTEN

Macht stellt ein viel diskutiertes Phänomen sozialer Systeme dar, das insbesondere auch organisatorische Problemlösungs- und Wandlungsprozesse erheblich, sowohl funktional

---

1) Vgl. hierzu ausführlicher Punkt 3.32 und Punkt 3.33

als auch dysfunktional, beeinflußt.[1] Mit Machtausübung ist ein Geltungsanspruch der eigenen Handlungsintentionen gegen die Wertvorstellungen des Interaktionspartners verbunden, wobei dieser Geltungsanspruch unterschiedliche Grundlagen haben kann.

Bevor diese Machtgrundlagen genannt werden, sei auf eine Unterscheidung von Scholl (1981) hingewiesen, die auch für den Beratungszusammenhang fruchtbare Hinweise verspricht. Er trennt Macht von respektierendem Einfluß und sieht den Unterschied zwischen beiden im "Widerstreben eines dem Machtausübungsversuch unterliegenden Aktors, das von dem Machtausübenden überwunden werden muß."[2]

Dieses Widerstreben ist ex definitione beim respektierenden Einfluß nicht vorhanden.

Das anhaltende Fehlen einer gemeinsamen Wertbasis, bezogen auf einen bestimmten Objektbereich, hat einen Verlust an Identifikation bzw. die "Entfremdung" zur Folge und löst somit für das System dysfunktionale Handlungen des Aktors aus. Im Beratungssystem kann sich dies in Widerständen äußern, die unter einer mangelnden Lern- und Kooperationsbereitschaft zusammenzufassen sind und insbesondere die Erkenntnisfähigkeit, aber auch die Handlungsfähigkeit erheblich beeinträchtigen können.

Machtausübung kann über ein offenes Widerstreben des unterdrückten Aktors hinaus auch die Unterdrückung bestimmter verbaler und non-verbaler Handlungen bewirken. Dieses Phänomen wird in der Literatur im Zusammenhang mit kollektiven Entscheidungsprozessen vielfach diskutiert.[3] Doktrinen der

---

1) Vgl. Irle (1971), Scholl (1981), Reber (Hrsg., 1980)
2) Vgl. Scholl (1981), S. 49
3) Vgl. Janis und Mann (1977), S. 45 ff.

oberen Führungsebenen können hier jegliche kreative Äußerung auf den unteren Ebenen im Keim ersticken und damit die Prozesse der Erkenntnisgewinnung behindern oder gar zum Erliegen bringen.[1] Vor allem die Auswahl relevanter Sichtweisen kann hiervon besonders betroffen sein.

Andererseits verlangt jedoch eine Prozeßpromotion gerade in umfangreichen Beratungsprojekten eine gewisse Machtausübung. So wird beispielsweise dringend eine Einbeziehung des Top-Managements in den Beratungsprozeß empfohlen:

> "Failure to include senior executives in arriving at mutual commitment to change can underminde future actions."
> (Greiner und Metzger 1983, S. 271) 2)

Dies gilt übrigens nicht nur aus Gründen der Prozeßpromotion durch Machtausübung, sondern auch zur Erhöhung des Commitments auf dieser Hierarchieebene.

Ob die den Prozeß vorantreibende Form der Machtausübung tatsächlich entfremdende Einflüsse haben muß, hängt von der Machtgrundlage ab. Dies führt über zur zweiten von Scholl genannten Form, dem respektierenden Einfluß.

Diese Art des Einflusses steht mit den grundlegenden Wertvorstellungen des Aktors bzw. Beeinflußten in Übereinstimmung, ruft also in der Regel weder Widerstände noch Handlungsblockaden hervor, sondern läßt eine Identifikation mit den geänderten Verhältnissen und damit ein Commitment der Betroffenen zu. Scholl nimmt folgende Zuordnung der Machtgrundlagen zur Form der Einflußnahme an:[3]

---

1) Erfahrungen innerhalb strategischer Analysen und Brainstorming-Sitzungen bei Beratungsprojekten in der Praxis bestätigen dies. Vgl. Fleischmann (1983)
2) Vgl. auch Kolb und Frohman (1970), S. 54
3) Vgl. Scholl (1981), S. 52 f.

Machtgrundlagen	Form der Einflußnahme
Zwang Bestrafung Belohnung Legitimität	Macht
Informationsvorteile (Expertenwissen) Attraktivität (Identifikation)	respektierender Einfluß

Abb. 2-14: Machtgrundlagen und Formen der Einflußnahme

Legitimität kann demnach sowohl respektierenden Einfluß als auch Macht begründen. Gemäß diesen Ausführungen scheint es angeraten, Aktivitäten des respektierenden Einflusses möglichst zu fördern und deren positive Wirkungen einer Prozeßpromotion und einer Sicherung des Commitments auszunützen und gleichzeitige widerstandserzeugende Wirkungen, die bei Machtausübung anfallen würden, zu minimieren. Dies gilt sowohl für das Verhalten des Beraters als auch für alle potentiellen Machtinhaber beim Klienten.

Wichtig scheint auch hier ein verstehendes Einleben des Beraters in die Kultur des Klienten und damit der direkte Kontakt zu diesem zu sein, um die Formen der Einflußnahme einschätzen und vor allem informelle Machtstrukturen frühzeitig erkennen zu können, da gerade letztere weite Teile des organisationalen Verhaltens bestimmen.

Auch hier handelt es sich wieder um ein Idealbild wahrzunehmender Aktivitäten, deren Realisierung von der si-

tuationsspezifischen Ausprägung der Berater- und Klientenrolle abhängen wird. So sind widerstandserzeugende Machthandlungen nie vollständig vermeidbar, weshalb auch immer Fragen der Konflikthandhabung bzw. Konsensbildung eine Rolle spielen.

KONFLIKTHANDHABUNG/KONSENSBILDUNG

Konflikt und Konsens sollen hier nicht als Gegensatzpaare behandelt werden, sondern wir wollen uns Scholl anschließen und seine Begriffsauffassung unserem Bezugsrahmen zugrunde legen:

> "Konsens oder Dissens charakterisieren die Beziehungen zwischen Verhaltensdispositionen, während Konflikt und Kooperation äußeres Verhalten kennzeichnen."
> (Scholl 1981, S. 55; Hervorhebungen d.d.Verf.) 1)

Konsens bzw. Dissens stellen demnach Potentiale dar, die sich erst durch einen konkreten Auslöser zu tatsächlichem Verhalten wandeln. Zum Zwecke einer Prozeßpromotion in der Beratung und zur Absicherung eines breiten Commitments, gilt es, Konsens zu fördern und kooperatives Verhalten zu stimulieren, sowie andererseits Konflikte zu handhaben und dissente Verhaltensdispositionen frühzeitig aufzuspüren. Damit wird nicht nur für einen Abbau von potentiellen und tatsächlichen Widerständen plädiert, sondern ausdrücklich das Streben nach einem konsenten und kooperativen Klima gefordert.

---

1) Vgl. zum Konfliktverhalten in Organisationen auch die ausführliche Darstellung von Esser (1972); desweiteren Bennis et al. (Hrsg., 1973), S. 147 ff., Watson (1973), Katz und Kahn (Hrsg., 1978), S. 611 ff., Glasl (1980), S. 175 ff.

Neben dem Mittel der Machtausübung stehen hier noch eine Reihe weiterer Maßnahmen zur Verfügung, von denen im folgenden nur einige genannt seien:

- Eine bewußte Einbeziehung opponierender Machtinhaber in das Projektsystem kann als eine Möglichkeit gesehen werden. "Those who are powerful can be won over by including them, not avoiding them, in the planning of change."[1)]
- Daneben haben eine breite Partizipation sowie eine frühzeitige Information aller vom Wandel Betroffenen konsensfördernde Wirkung.
- Eine Schonung der "heiligen Kühe" des Klienten bei der Erarbeitung von Problemlösungen trägt ein weiteres zur Konsensförderung bei, wobei hier gleichzeitig die starke Notwendigkeit der Kenntnis kultureller Voraussetzungen des Klienten seitens des Beraters betont sei.[2)]

Desweiteren können Arenen zur Aushandlung von Konflikten geschaffen werden, die nicht zuletzt, wie auch alle anderen konsensfördernden Maßnahmen, gleichzeitig einen Beitrag zur Erkenntnisgewinnung zu leisten vermögen.

Wenngleich derartige partizipative Maßnahmen durch einen Abbau der Widerstände positive Wirkungen auf die Prozeßpromotion sowie die Absicherung eines langfristigen Commitments vermuten lassen, sind diesen Grenzen gesetzt, jen-

---

1) Greiner und Metzger (1983), S. 277
2) Ein Beispiel für eine "heilige Kuh" wäre das traditionell verankerte Vertriebssystem beim Klienten, das möglicherweise noch durch das auftraggebende Vorstandsmitglied aufgebaut wurde. In einem solchen Fall erscheint es nahezu unmöglich, ein konsensgetragenes neues Vertriebssystem zu implementieren. Es sei jedoch andererseits auf die Aufgabe des Beraters verwiesen, gerade diese festgefahrenen Traditionen im Klientenunternehmen zu hinterfragen. Hier muß eine Balance zwischen beiden Forderungen gesucht werden.

seits derer eine umgekehrte Wirkung auftreten und damit die Handlungsfähigkeit des Systems beeinträchtigt werden kann. In einem solchen Falle ist dann Machtausübung notwendig, wenngleich im Ideal in Form einer respektierenden Einflußnahme. Das Wechselspiel zwischen Macht und Konsens sollte hier erkannt werden.

Die genannten Aktivitätsbündel prägen Prozesse sozialen Handelns und haben damit auch für Interaktionszusammenhänge der Beratung Gültigkeit - insbesondere, wenn man die Objektbereiche des Wandels wie auch die Betonung einer langfristigen Implementierung in Betracht zieht. Ihre Berücksichtigung (Ob?) und Form der Ausgestaltung (Wie?) hängt, wie bereits mehrfach erwähnt, vom jeweiligen Aufeinandertreffen konkreter Berater- und Klientenrollen ab. Diesen Fragen wird in den beiden folgenden Punkten, wenn der Interaktionszusammenhang zwischen den beiden Rollenträgern näher untersucht wird, nachzugehen sein.

2.32 Marketingorientierte Sichtweise

Weite Teile der Literatur zur Beratung, vorwiegend im englischsprachigen Raum, betonen die Angebots-Nachfrage-Perspektive.[1] Wenngleich relativ vereinzelt, dringen dennoch in Anbetracht der zunehmenden Wettbewerbsintensität am Beratermarkt auch hier strategische Wettbewerbsüberlegungen durch.[2]

Ohne diese Wettbewerbsbetrachtungen zu vertiefen, was im Hinblick auf die hohe Intransparenz und Komplexität in

---

1) Vgl. u.a. Kelley (1981), Greiner und Metzger (1983), Malik (1982), Tilles (1961), Henry (1982)
2) Vgl. Porter (1982)

der Beratung mit zusätzlichen Schwierigkeiten verbunden ist, sollen zunächst einige marketingtheoretische Grundannahmen dargelegt werden, die für das Angebot-Nachfrage-Zusammenspiel Ansätze zur Erklärung liefern. Anschließend wird unter anderem anhand des Bezugsrahmens von Abell (1980) ein Versuch zur Strukturierung des Beratergeschäftes gemacht.

2.321 Marketingtheoretische Grundannahmen

Der Grundgedanke des Marketing kann gekennzeichnet werden als "die systematische und planmässige Ausrichtung aller Unternehmensfunktionen auf die effektiven und potentiellen Bedürfnisse der Abnehmer."[1)]

Damit geht es vereinfachend um eine Abstimmung der unternehmerischen Tätigkeiten und im besonderen des Beraterangebotes auf die Bedürfnisse der Klienten.

Anpassungsprozesse der Berater an die veränderte Problemsituation der Unternehmen sind durchaus festzustellen.[2)] So ist insbesondere der sprunghafte Zuwachs an Beratung im Strategischen Management auf eine höhere Problemkomplexität und eine damit verbundene Überforderung der Unternehmensführungen zurückzuführen.[3)] Obwohl ein differenzierter Einsatz absatzpolitischer Instrumentarien insbesondere von kommerziellen Beratern verneint wird,[4)] sollte ein solchermaßen verstandener Marketinggedanke wohl stets präsent sein.[5)]

---

1) Hill (1973), S. 39; vgl. auch Bidlingmaier (1973), S. 15, Kotler (1977), S. 27, Meffert (1977), S. 33
2) Vgl. Kiechel (1981a,b,c,d, 1982)
3) Vgl. Henry (1982), S. 83, Scharen (1977), S. 99
4) Laut Interview mit Vertretern der Unternehmensberatung McKinsey & Co. Inc. basieren die meisten Beratungsaufträge auf Empfehlungen.
5) Vgl. Kelley (1981), S. 104 f.

Über die beiden hier implizit angesprochenen Schritte,
- den Klienten kennenzulernen und
- die Dienstleistung "Beratung" auf den Klienten abzustimmen,

hinaus ist nicht zuletzt auch der Wettbewerb in die Betrachtung einzubeziehen. Demnach lassen sich Differenzierungs- und Anpassungsstrategien unterscheiden, also eine bewußte Abhebung vom Wettbewerb oder eine Imitation bzw. Anpassung an diesen.[1] Auch die Frage, ob der Berater als Generalist oder Spezialist auftreten soll, ist in diesem Zusammenhang von Bedeutung.[2] Kelley (1981) gibt ein breites Angebot an möglichen Kontaktaufnahmen mit dem Klienten, das Abb. 2-15 aufzeigt.[3]

Treffen letztendlich Berater und Klient aufeinander, so läßt sich das Bündel der ablaufenden Marketingaktivitäten nach Kirsch, Lutschewitz und Kutschker (1977) auch als "Transaktionsepisode" bezeichnen.[4] Nach deren Definition umfaßt eine Transaktionsepisode "die verschiedenen Interaktionen zwischen zwei oder mehreren Organisationen, die mit der Anbahnung, Vereinbarung und Realisation einer Transaktion verbunden sind."[5] Sind die zu überbringenden Leistungen umfassend und komplex, so wird als typisch herausgestrichen, daß die Transaktionsbeziehungen auf Entscheidungen innerhalb der Transaktionsepisode beruhen und gemeinsame Problemlösungsprozesse aller Beteiligten darstellen. Diese Kennzeichnung von Transaktionsepisoden trifft auch auf Beratungsprojekte

1) Vgl. Meffert (1977), S. 32
2) Vgl. Kelley (1981), S. 116 ff.
3) Vgl. ebenda, S. 121
4) Vgl. Kirsch, Lutschewitz und Kutschker (1977), S. 6, desweiteren Kirsch und Kutschker (1978), Kirsch et al. (1979), S. 99 f.
5) Kirsch et al. (1979), S. 100

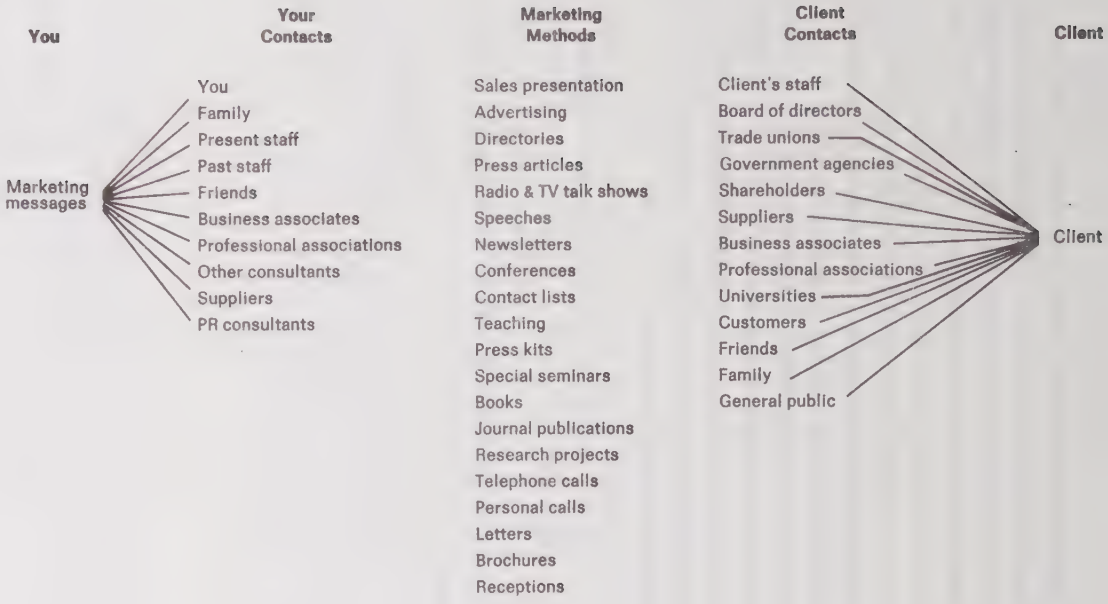


Abb. 2-15: Formen der Kontaktaufnahme zum Klienten

zu. Das Beratungssystem stellt aus dieser Sicht den Rahmen für die durch Berater und Klient getragene Transaktionsepisode dar, wobei der tatsächliche Verlauf sowie die Ausprägung der genannten typischen Merkmale entsprechend einzelnen Beraterrollen unterschiedlich ausfallen werden.

Im Umfeld der Transaktionsepisoden treten noch weitere Marketingaktivitäten auf, die sich im Aufbau und der Pflege von Potentialen niederschlagen. Hierunter fallen auf Beraterseite alle Aktivitäten, die zu einer generellen Verbesserung der Beratungsleistung beitragen.[1] Auf Klientenseite sind es generelle Aufklärungsaktivitäten, die ein Problembewußtsein schaffen und den Klienten gegenüber neuen Denkweisen empfänglich machen sollen.[2]

Allgemein sind zu den Potentialen alle Rolleninhalte der beiden Interaktionspartner zu rechnen, die zu einer Förderung der Transaktionsepisode beitragen. Nach den dort ablaufenden Aktivitätsformen lassen sich Macht-, Wissens- und Konsenspotentiale unterscheiden.[3]

Nach der Darstellung einiger in diesem Zusammenhang wesentlich erscheinender Grundannahmen soll in der Folge der Versuch gemacht werden, das komplexe und intransparente Feld der Beratung zu strukturieren.

---

1) Vgl. die Erwartungen an den Berater, Punkt 2.22
2) Zu diesen Aufklärungsaktivitäten zählen insbesondere Aktivitäten des Management Development.
3) Vgl. hierzu auch Kirsch, Lutschewitz und Kutschker (1977), S. 7 und zur Differenzierung in unterschiedliche Aktivitätsbündel Punkt 2.313 der Ausführungen.

2.322 Zur Definition des Beratergeschäftes

Die Auffassung der Beratung als Dienstleistung legt eine "Definition" dieser Leistung oder, wie Abell (1980) in seinen weiterführenden Gedanken zur schon klassischen Produkt-/Markt-Matrix sagt, eine Definition des Geschäftes nahe.[1] Es ist in Anlehnung an die oben explizierte Forderung notwendig, eine exakte Festlegung der Produkt- und Marktseite vorzunehmen. Eine Hilfestellung bietet hierzu das von Abell entwickelte dreidimensionale Raster an, welches eine differenziertere Variante der Produkt-/Markt-Matrix ist. Abb. 2-16 zeigt die auf den Beratungszusammenhang übertragenen Dimensionen. Eine Modifikation der Achsen bietet sich unter anderem an, um die primär auf Konsum- und Investitionsgütermärkte zugeschnittenen Achsen von Abell dem in der Beratung vorliegenden Dienstleistungsgeschäft anzupassen.

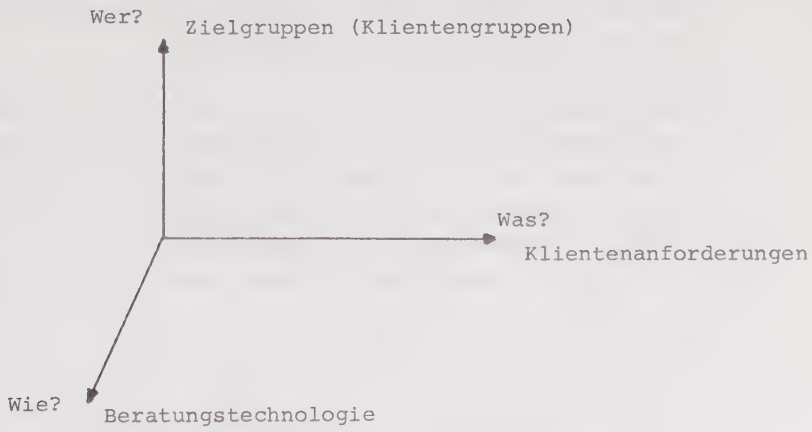


Abb. 2-16: Dimensionen zur Definition der Beraterleistung

1) Vgl. Abell (1980), zur Produkt-/Markt-Matrix vgl. Fleischmann (1983), S. 57 und S. 107

Die Dimension "Klientengruppen" bestimmt, wer befriedigt werden soll.[1] Man kann hier auch von Zielgruppen sprechen, die nach Kriterien wie räumlicher Standort, Abnehmerindustrie Größe der Abnehmer, unterschieden werden können.[2] Die zweite Dimension sind die Klientenanforderungen, die beantworten, was befriedigt werden soll. Diese sind strikt zu trennen von der Technologie, durch die die Funktion realisiert wird und von dem Nutzen, den der Konsument durch die Befriedigung dieser Funktion erfährt. Denkbar wäre das Ausfüllen dieser Achse mit den oben eingeführten Zielen der Beratung.[3] Auf der 3. Dimension werden die alternativen Beratungstechnologien aufgelistet, die beschreiben, wie die Klientenanforderungen der jeweiligen Klientengruppen realisierbar sind.

Es wird damit deutlich, daß die beiden zuletzt genannten Achsen des modifizierten Rasters mit der Makrorolle des Beraters übereinstimmen, während die Achse der Zielgruppen die Klienten repräsentiert. Markt- und rollentheoretische Sichtweisen[4] führen demnach zumindest auf der Makroebene der Betrachtung zum gleichen Ergebnis.

Eine Erweiterung liegt in der marktorientierten Sicht insofern vor, als dort der mögliche Aktionsspielraum des Beraters nicht auf einen einzigen Rollengegenspieler beschränkt ist, sondern durch die generelle Wahl zwischen differenzierten, undifferenzierten und Konzentrationsstrategien das Feld möglicher Interaktionspartner noch offen bleibt.[5]

---

1) Vgl. hierzu und zum folgenden Abell (1980), S. 169 ff.
2) Vgl. "situationsüberdauernde Merkmale": Punkt 2.232
3) Vgl. Punkt 2.221 "Qualitative Rollenerwartungen"
4) Die heuristische Funktion der Makrorollenbetrachtung sei an dieser Stelle der Vollständigkeit halber noch einmal betont.
5) Zu weiterführenden Überlegungen ist auf Abell zu verweisen. Vgl. insbesondere Abell (1980), S. 174 f.

Ähnliche Hinweise zur Definition des Geschäftes liefern die Ausführungen von Kelley, der seine Aussagen direkt auf den Beratungsbereich bezieht. Er bietet zur Eingrenzung der Beraterleistung folgende Fragen an:

> "Who does what to whom, how, why, where, when, and at what expense?"
> (Kelley 1981, S. 43)

und empfiehlt dem Berater, seine Leistung stets in einer dem Klienten verständlichen Sprache anzubieten.[1)]

Die marketingorientierte Sicht bewegt sich generell auf der Makroanalyse-Ebene, untersucht also das Aufeinandertreffen zweier Marktteilnehmer. Die Aussagen stehen insofern, wenngleich stark vereinfachend, in Analogie zur Rollentheorie, als es sich um eine wechselseitige Beeinflussung von Angebot- und Nachfrageseite mit dem Ziel einer Abstimmung handelt. Dabei ist die Betrachtung situationsunabhängig und losgelöst von konkreten Marktpartnern.

Kirsch, Lutschewitz und Kutschker (1977) stellen mit ihrem Konzept der Transaktionsepisode ein erweitertes Interaktionskonzept vor, indem sie aufgrund des politischen Charakters der zu treffenden Entscheidungen auch die Werte und Interessen der Beteiligten und Betroffenen einbeziehen und ausdrücklich die kollektivistische Sicht der Angebots- und Nachfrageseite durch Einbeziehung entscheidungstheoretischer Konzepte um eine voluntaristische Perspektive erweitern. Dennoch erfährt die Ebene des Individuums (Mikroanalyse-Ebene) auch hier nur über Repräsentanten der beteiligten Organisationen Beachtung.

---

1) Vgl. Kelley (1981), S. 43; ebenfalls direkt am Beratergeschäft setzen auch die Überlegungen von Porter an, der ansatzweise sein Konzept der Wettbewerbsanalyse auf den Beratermarkt überträgt. Vgl. Porter (1982)

Eine differenzierte Betrachtung unterschiedlicher Interessengruppen sowie die situationsspezifische Ausgestaltung der Interaktion, insbesondere der Prozeß der Generierung der beiden Interaktionsrollen und deren Dynamik im Projektverlauf, werden weitgehend vernachlässigt. Dies gilt auch für Leistungen und Verhaltensweisen, die aufgrund ihrer fehlenden Artikulierbarkeit oder einer mangelnden Bewußtheit nicht vertraglich fixiert sind. Beispielhaft sind hier die oben genannten "Additional Goals" zu erwähnen.

Die Beratung als Vermittlung von begrifflichen Systemen und Denkweisen wurde als symbolische Transaktion verstanden. Diese Aspekte sozialer Interaktion werden über eine marketingorientierte Sicht zu wenig beleuchtet. Hier ist von den Aussagen der Rollentheorie und des symbolischen Interaktionismus eine ergänzende Erklärungsleistung zu erwarten.

2.33 Beratung als soziale Interaktion

Vom symbolischen Interaktionismus und der damit in Verbindung stehenden personalen Rollentheorie sind Erklärungshinweise für die differenzierten formellen und informellen Verhaltensweisen in Projektsystemen zu erhoffen.

Der Beratungsprozeß läßt sich als Aneinanderreihung von sozialen Interaktionen kennzeichnen.

Blumer (1981) kritisiert an den bestehenden soziologischen und psychologischen Ansätzen, daß diese den sozialen Interaktionen kaum eine Bedeutung eigener Art zuschreiben, sondern sie lediglich als Medium sehen, um Verhalten hervorzubringen. So ziehen soziologische Ansätze beispielsweise Normen und kulturelle Vorschriften zur Erklärung von Ver-

halten heran, ohne die zur Freisetzung der Verhaltensweisen notwendige soziale Interaktion zu berücksichtigen.[1)]

Der symbolische Interaktionismus schreibt dagegen der sozialen Interaktion eine eigene Bedeutung zu und sieht in ihr einen Prozeß, der menschliches Verhalten formt. Menschen müssen miteinander interagieren und - was wichtig ist - die Verhaltensweisen und Mitteilungen der Interaktionspartner interpretieren, um ihr eigenes Verhalten danach auszurichten. Soziale Interaktion ist so betrachtet eine Folge interpretativer Prozesse.

Dies gilt auch für die Beratung. Bei allen Beteiligten laufen aus der Sicht des symbolischen Interaktionismus interpretative Vorgänge bezüglich der auftretenden verbalen und nonverbalen Handlungen ab. Ein funktionierender Projektverlauf hängt so gesehen davon ab, ob die Vielzahl der ablaufenden Interpretationen in Einklang gebracht werden kann.

Dies gilt zum einen für die innerhalb sozialer Interaktionen ausgetauschten Symbol- und Denkstrukturen. Interpretationen sind zum anderen aber auch zur gegenseitigen Rollenübernahme notwendig.

> "Solch gegenseitige Rollenübernahme ist das sine qua non von Kommunikation und wirksamer symbolischer Interaktion."
> (Blumer 1981, S. 89)

Bevor differenzierte Aspekte der wechselseitigen Rollenübernahme, aber auch Rollenbeeinflussung, behandelt werden können, ist zuvor jedoch ein generelles Problem zu klären. Die Vorstellung der sozialen Interaktion als interpretativem

---

1) Vgl. hierzu und zum folgenden Blumer (1981), insbesondere S. 86 ff., vgl. auch Krappmann (1982), S. 44

Prozeß wird durch die Existenz unterschiedlicher, miteinander inkommensurabler Lebens- und Sprachformen erschwert. Darauf soll im ersten Punkt eingegangen werden.

Im Anschluß daran werden einige Besonderheiten des Zusammenwirkens der einzelnen Rolleninhalte, insbesondere unter dem Aspekt der Veränderungsdynamik, im Projektablauf erläutert.

Untersucht man die Interaktion bezüglich der Rollenmacht, also des Einflußpotentials auf die Verhaltenssteuerung im System, so kann quasi eine "Two-State-Hypothese" aufgestellt werden:[1)]
Wir nehmen an, daß

- zu Projektbeginn die Klientenrolle im Interaktionszusammenhang dominiert und
- im Projektverlauf eine differenzierte Rollenbildung vom Berater ausgeht.

Beide Hypothesen werden bei der Untersuchung der sich im Zeitablauf des Projektes verändernden Rollenbilder von Berater und Klient noch näher erläutert werden.

2.331 Der Kontextpluralismus als Problem bei der interpretativen Gestaltung von Interaktionen

Der symbolische Interaktionismus und der damit verbundene personale Rollenansatz stellen die Rollengenese und die dabei ablaufende Verständigung als interpretativen Prozeß dar.

---

1) Die Two-State-Hypothese in ihrer ursprünglichen Form wird auf die organisatorische Gestaltung von Entscheidungsprozessen angewandt. Man geht davon aus, daß in der Phase der Alternativensuche, in der ein kreatives Potential erwünscht ist, eine andere Organisations- und Führungsstruktur (organisch/partizipativ) als in der Phase der Durchsetzung (mechanistisch/autoritär) sinnvoll ist. Vgl. Trux, Müller und Kirsch (1984a), S. 382, Michael (1973), S. 145 ff.

Es ist von einem Wechselspiel zwischen interpretativem Hinhören auf die Erwartungen des Interaktionspartners und einem Durchsetzen der eigenen Verhaltensintentionen, basierend auf der eigenen Persönlichkeit, auszugehen. Eine authentische Problemerfassung beim Klienten, ein Erkennen der Erwartungen und Bedürfnisse und die damit verbundene Vermeidung des "Haarschneideautomaten" wurden als dringende Forderung an den Berater bereits betont.[1] Dies bestätigen auch Kirsch, Roventa und Trux (1983) mit ihrer These, daß die Beraterempfehlungen und hier insbesondere "das Strategische Management zunächst mit der vorhandenen Identität des Unternehmens in Einklang stehen"[2] müssen.

Diese Forderung der wechselseitigen authentischen Interpretation trifft auf Probleme, berücksichtigt man die bei Berater und Klient vorliegenden unterschiedlichen Sprach- und Lebensformen.[3] Es ist davon auszugehen, daß einzelne Individuen oder Gruppen aufgrund ihrer jeweils einzigartigen biographischen Folge von Interpretationen, mit der sie eine Vielzahl von Interaktionszusammenhängen durchlaufen, zu unterschiedlichen Lebens- und Sprachformen kommen. Der symbolische Interaktionismus sieht, wie bereits einleitend erwähnt, die Bedeutung der sozialen Interaktion gerade darin, daß sie als Prozeß das menschliche Verhalten formt. Sie hat damit selbst Einfluß auf das Verhalten der Interaktionspartner und stellt nicht nur den Rahmen für die Äußerung von Verhaltensweisen dar.

---

1) Vgl. Punkt 2.221
2) Kirsch, Roventa und Trux (1983), S. 33
3) Sprach- und Lebensformen werden - dies sei noch einmal betont - hier im gleichen Sinne verwendet wie die unter Punkt 2.313 eingeführten Begriffe "Kontext", "Weltanschauung" u.a.m. Während dort das in den unterschiedlichen Kontexten steckende Erkenntnispotential thematisiert wurde, geht es hier darum, das Übersetzungsproblem zwischen den einzelnen Kontexten als jeglichen Interpretationsprozeß hemmenden Faktor hervorzuheben.

Sprach- und Lebensformen bauen auf Regeln auf, die den einzelnen befähigen, "die der Lebensform entsprechenden sprachlichen und nicht-sprachlichen Handlungen zu generieren."[1] Dabei ist anzunehmen, daß auch diese Regeln über die Folge von Interpretationen hinweg einem Wandel unterliegen. Die Interpretationen und die ihnen zugrunde liegenden sprachlichen Regeln repräsentieren eine Art "Weltanschauung" des interpretativen Subjektes.

Die einzelnen Lebens- und Sprachformen sind aufgrund ihres unterschiedlichen Erfahrungshintergrundes und dem damit implizierten Fehlen einer gemeinsamen Interpretationsbasis nicht ineinander übersetzbar. Man sagt, sie sind "inkommensurabel".[2] Eine Übersetzung ist nur insoweit möglich, als sie auf Gemeinsamkeiten hin transparent sind.

Eine Annäherung an den jeweils fremden Kontext ist nur mit der Bereitschaft einer "verstehenden" Rekonstruktion der den Interpretationen zugrunde liegenden Regeln und biographischen Interaktionssituationen denkbar.

Berater und Klient - als Organisationen - stellen nun Kontextgemeinschaften insofern dar, als ihre Mitglieder eine Vielzahl von Interaktionszusammenhängen gemeinsam erleben und somit einen ähnlichen kulturellen Hintergrund besitzen, der zumindest zu ähnlichen Interpretationen führt. Die Interpretationen sind bei Berater und Klient jeweils intern homogener als extern.

Die beiderseitige Rollenbildung bei Berater und Klient und die dabei ablaufenden interpretativen Prozesse werden durch

---

1) Kirsch (1984), S. 995
2) Ebenda, S. 994 ff.

den Grad der Inkommensurabilität der Kontexte erheblich beeinträchtigt. Dies schlägt sich außerdem auch in den kommunikativen Beziehungen zwischen beiden Interaktionspartnern nieder, die zur symbolischen Transaktion und in der Folge zu einem Wandel beim Klienten beitragen.

Das Problem der Verständigung zwischen einzelnen Kontexten gewinnt insbesondere auf der individuellen Sprachebene[1] an Bedeutung, weil bei den jeweiligen Gesprächspartnern intuitive Voraussetzungen und persönliche Erfahrungen eingegangen sind, die einem unmittelbar rationalen Diskurs weithin entzogen sind.

Dies wird umso relevanter, je mehr gerade dem individuellen Anwender dieser Ebene die Interpretation der Aussagen aller übrigen Ebenen zukommt. So hängt die Benutzung der einzuführenden bzw. eingeführten Klientenmodelle, aber auch der damit verbundenen Sprache, vom Verständnisvermögen der Individuen ab, in deren Aufgabenbereich diese Veränderung stattfand bzw. stattfinden wird.

Je weniger sich der Klient deutlich artikulieren kann, umso größer ist die Herausforderung an das "verstehende" Talent des Beraters bzw. Forschers.

Das Kommunikationsgeschehen zwischen und innerhalb der einzelnen Sprachebenen wird oft durch eine geeignete "Verfremdung" der mitzuteilenden Inhalte durch den Sender verbessert.

Die in der Rollentheorie angewandte Metapher des Theaterspiels, die insbesondere vom symbolischen Interaktionismus verwendet wird,[2] soll auch in unserer Fragestellung zur

---

1) Vgl. zu den differenzierten Sprachebenen Punkt 2.313
2) Vgl. Wiswede (1977), S, 19 f.

Verdeutlichung kommunikativer Prozesse dienen.

Exkurs: Verfremdung als Instrument des Beraters

Die Verfremdung spielt eine besondere Bedeutung in Brechts Theaterauffassung. Neuorientierung wird möglich durch Distanzierung. Es gilt, eine Distanz zu den eigentlich geltenden Zusammenhängen zu schaffen, indem diese "fremd" dargestellt werden. Erst diese Distanz ermöglicht es dem Empfänger zu entdecken, was ihm die Sache eigentlich bedeutet.

Wichtig für den Erfolg des Verfremdungseffektes ist das "emotionale Glücksgefühl der Entschlüsselung". Der Zuschauer fühlt sich als jemand, der "durchblickt". Aufgrund dessen ist der Empfänger motiviert, gemäß der neuen Erkenntnis zu handeln. Um dieses Erfolgserlebnis der Entschlüsselung zu erreichen, müssen die verfremdeten Botschaften für den Empfänger verständlich sein, d.h. er muß eine ähnliche Interpretationsrichtung einschlagen können, wie sie der Sender vorsieht. Interpretative Verzerrungen auf Seiten des Empfängers sind dabei nicht ausgeschlossen.

Im Ergebnis führt die Verfremdung zu einer Erweiterung der Interpretationsbasis beim Empfänger.

Die Grenzen des Verfremdungs-Effektes liegen in einer gleichzeitig mit der Verfremdung auf den Empfänger einwirkenden Machtausübung, 1) die zu Entfremdungserscheinungen bei diesem führen kann.2) Eine derartige Entfremdung reduziert bzw. beseitigt sogar jede motivationale Grundlage zu einem sich aus der Verfremdung ergebenden "verstehenden Handeln".

Nach Spinner (1982) ist der Verfremdungsgedanke eine der fünf "methodischen Leitvorstellungen", die dieser seinen Ausarbeitungen des "Prinzips der Kritik" zugrunde legt. 3) Den Verfremdungsgedanken bezeichnet er als "Darstellungsmodus" der Kritik.

---

1) Diese Machtausübung kann in allè oben genannten entfremdenden Formen der Macht umkippen. Vgl. Punkt 2.313
2) Entfremdung ist streng von Verfremdung zu trennen. Im Zustand der Entfremdung ist alles ein anderes als es selbst (vgl. Marx). So verhält sich z.B. jemand wie von jenseits seiner authentischen Identität; der Wert einer Sache ist reduziert auf den bloßen Warenwert etc.
3) Vgl. Spinner (1982), S. 9 f.

Als solcher ist er auch innerhalb Kirschs (1984) Bezugsrahmen eines Strategischen Managements zu sehen. 1) Er spielt auch eine Rolle in unseren Ausführungen zur Beratung, bei der es primär um symbolische Transaktionen geht. Die Überbringung neuartiger Sichtweisen steht dabei im Zentrum .

Dem Berater obliegt es, die strategischen Inhalte so zu verfremden, d.h. in einer Weise darzustellen, daß sie einerseits aus ihrem ursprünglichen Kontext entnommen werden, andererseits aber auch nicht exakt mit der Lebens- und Sprachform des Klienten übereinstimmen. Es wird eine Distanz zu diesen ursprünglichen Denkweisen aufgebaut, die es ermöglicht, daß der Klient bestimmte, von der "Botschaft" betroffene Sachverhalte in einem anderen Licht sieht.

Dies ist z.B. dann der Fall, wenn in einem Unternehmen, das vorher noch keine Strategische Planung hatte, eine Geschäftsfeldorganisation eingeführt wird, die sich quasi als zweite Organisationsstruktur über die ursprüngliche Spartenorganisation legt. Die einzelnen Produkte werden dann künftig nicht nur innerhalb der einzelnen Sparten oder Produktgruppen analysiert und beplant, sondern auch aus der potentialorientierten Sicht strategischer Geschäftsfelder untersucht. Damit werden also gleiche Objekte durch verfremdende Darstellung aus einer völlig neuen Perspektive gesehen. Die Interpretationsbasis der Führungskraft wird erweitert.

Wichtig für die Gestaltung derartiger Verfremdungen sind auch die weiteren oben theoretisch dargelegten Randbedingungen.

So ist zum einen die Gefahr vor einer "Überfremdung" zu beachten, die dann gegeben ist, wenn der interpretative Spielraum des Empfängers überzogen wird, die Botschaft also außerhalb dessen Verständnisbereiches liegt. Er entbehrt damit das "emotionale Glücksgefühl der Entschlüsselung" und wird infolge dessen demotiviert.

Zuletzt ist auch darauf zu achten, daß einschränkende Machteinflüsse vermieden werden. Sie führen zu einer Verweigerung der teilnehmenden Klientenmitglieder und dem Verharren in den bestehenden Lebens- und Sprachformen.

Erst wenn diese Bedingungen im positiven Sinne erfüllt sind, wird es dem Berater gelingen, durch verfremdende Darstellung neuer Denkweisen die beim Klienten vorliegenden Weltanschauungen in den gegenseitigen kritischen Diskurs zu bringen.

---

1) Vgl. Kirsch (1984). S. 540 ff.

Für den Berater ist charakteristisch, daß seine Rolle - theateranalog - nur situationsspezifisch und peripher sein Verhalten prägt, also jederzeit abgerufen und abgelegt werden kann.[1] Es hängt sicherlich von der jeweiligen Beratungsphilosophie ab, wie stark eine derartige "Verständigung" zwischen den einzelnen Sprachebenen angestrebt wird, sich der Berater also um eine erfolgreiche Verfremdung bemüht.

Der Kontextpluralismus erstreckt sich nicht nur auf die gezeigten unterschiedlichen Sprachebenen; vielmehr liegen auch innerhalb einer Sprachebene aufgrund des unterschiedlichen biographischen Hintergrundes einzelner Mitglieder divergierende Interpretationsregeln für die ablaufenden verbalen und non-verbalen Handlungen vor. Diese beruhen nicht zuletzt auf unterschiedlichen Wertsystemen einzelner organisatorischer Gruppierungen. Auf Klientenseite sind beispielsweise das eher strategisch orientierte Top-Management und das operative Management, aber auch der kaufmännische versus technische Bereich zu nennen. All diese "Subkulturen" des Unternehmens kommen zu abweichenden Rolleninterpretationen und einem anderen Verständnis der im Beratungsprojekt ablaufenden kommunikativen Beziehungen und ausgetauschten Sinngehalten sowie Bedeutungsstrukturen.

Die oben charakterisierte Inkommensurabilität der Sprach- und Lebensformen zwischen und innerhalb einzelner Sprachebenen sollte in ihrer einschränkenden Wirkung im Projektverlauf durchaus berücksichtigt werden. Sie behindert die zur Erfassung der eigenen und fremden Rolle notwendigen Interpretationen und die der Beratung zugrunde liegenden

---

1) Vgl. zu dieser Variabilität des Rollenverhaltens Wiswede (1977), S. 20

sozialen Handlungen. Ein möglicher Schritt, dem entgegenzuwirken, wäre ein generelles Bewußtsein dieser Interpretationsprobleme und der daraus resultierende Versuch eines verstehenden Vorgehens. Letzteres setzt insbesondere eine kritisch-reflexive Haltung gegenüber der eigenen Lebens- und Sprachform voraus.[1)]

2.332 Dominanz der Klientenrolle bei Projektbeginn

Der symbolische Interaktionismus und die personale Rollentheorie gehen davon aus, daß beide Aktoren in Interaktion miteinander gegenseitig vor dem Hintergrund einer spezifischen Situation durch Äußerung von Erwartungen jeweils die Rolle des anderen mitprägen. Gleichzeitig bringt jedoch jeder Interaktionspartner seine eigene Identität zur Geltung. Dieses Wechselspiel vollzieht sich innerhalb interpretativer Prozesse auf beiden Seiten. Es stellt sich hier die Frage, ob die ablaufenden Role-Making- und Role-Taking-Prozesse bei Berater und Klient zu Projektbeginn symmetrisch sind oder einer der beiden Partner dominiert.[2)]

Die Interaktion "Beratung" ist in Grundzügen vorstrukturiert. Das Unternehmen sucht nach der Expertenmacht des Beraters, um Wandlungsprozesse in der Organisation einzuleiten und voranzutreiben. Damit wird die Problem- und gleichzeitig die Interaktionssituation durch den Klienten vorbestimmt. Erwartungen werden zunächst nur von Seiten des Klienten geäußert. In ersten Kontaktgesprächen übernimmt er die Rolle

---

1) Vgl. zur kritisch-reflexiven Haltung Punkt 2.211, aber auch die Ausführungen unter Punkt 3.1
2) Vgl. zum Verlauf des Role-Making und Role-Taking Punkt 2.211

einer Vielzahl von Beratern und die damit verbundenen Beraterstrategien (im Sinne des Role-Taking), um mögliche Erwartungen des Beraters zu antizipieren.[1] Die Wahl trifft auf den Berater, dessen Rollenverhalten zur Klientensituation paßt. Es überwiegt das Role-Making beim Klienten.

Dies bestätigt auch die Hypothese von Wiswede, der bei gewissen Machtkonstellationen eine asymmetrische Ausnutzung der Interpretationsspielräume unterstellt:

> "Der perzipierte Interpretationsspielraum gegenüber einer sozialen Rolle ist umso größer, ... je mehr Macht bzw. Sanktionsmittel dem Individuum zur Verfügung stehen, ..., und je mehr sich das Individuum zu autonomer Rollengestaltung legitimiert sieht." (Wiswede 1977, S. 162) 2)

Diese Hypothese dürfte auch für das Klientenunternehmen zutreffen. Als Auftraggeber hat es anfänglich die Macht, einen entsprechenden Berater auszuwählen.

Es liegt also zu Projektbeginn am Berater, die Rolle des Klienten zu übernehmen und die geäußerten Erwartungen in seine Verhaltensdispositionen einzubauen. Auf die Notwendigkeit einer vollständigen Erfassung der Problemsituation beim Klienten und die Vermeidung des "Haarschneideautomaten", die ein verstehendes Einleben in die Klientensituation erfordern, wurde bereits hingewiesen.[3]

---

1) Vgl. hierzu auch Wohlgemuth (1982), S. 178, Frankenhuis (1977), Jay (1977)

2) Die Dominanz des Role-Making bei einem ausreichenden Machtpotential bestätigen auch die Untersuchungen von Graen (1976)

3) Vgl. insbesondere Punkt 2.221; ausführlicher wird dieser Aspekt in Punkt 3.31 behandelt. Vgl. auch Wohlgemuth (1982) S. 178. Er betont ebenfalls, daß der Berater "die Bedürfnisse des Klienten möglichst gut kennen (muß) und abklären (muß), ob eine echte Absicht zur OE vorliegt, und nicht der Ausdruck eines fehlgeleiteten 'Modebewußtseins'."

Wie stark der Berater auf diese Erwartungen eingeht, hängt von der Verhandlungsmacht ab, die dieser gegenüber dem Klienten besitzt. Darüber hinaus ist von Bedeutung, wie stark der Berater eine Bereitschaft zeigt, im Sinne einer kritisch-reflexiven Haltung sich zunächst gegenüber den Erwartungen des Rollensenders zu öffnen - durchaus in ständiger Reflexion gegenüber der von ihm entworfenen Idealrolle. Abb. 2-17 soll diese ungleiche Bedeutung von Role-Making und Role-Taking zu Projektbeginn veranschaulichen.

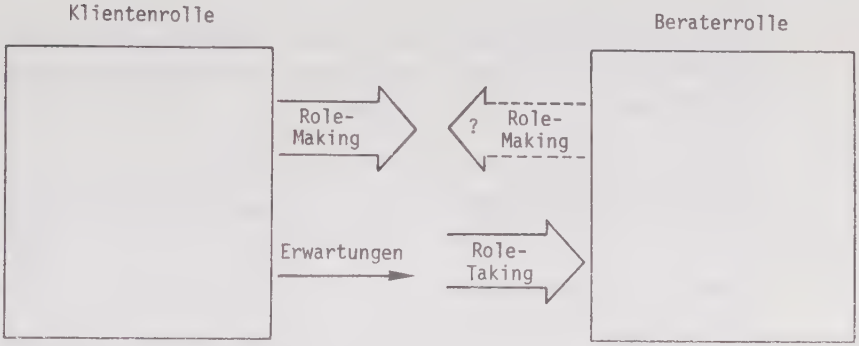


Abb. 2-17: Unterschiedliche Rollenausbildung bei Berater und Klient zu Projektbeginn

Wird die rollenprägende Funktion des Beraters zu Projektbeginn als vergleichsweise gering angenommen, so wandelt sich dieses Bild im Verlauf des Projektes.

2.333 Differenzierte Rollenmuster im Projektverlauf

Aufgrund seiner Position als Ratgeber kommt dem Berater ein nicht zu unterschätzender Einfluß sowohl auf die inhaltliche Problemlösung wie auch auf den prozeduralen Verlauf des Projektes zu. In welchen Formen und Varianten eine solche Einflußnahme erfolgen kann, soll innerhalb der folgenden Problembereiche behandelt werden:

- Symmetrische vs. asymmetrische Berater-Klienten-Beziehung
- Rollendifferenzierung im Projektsystem.

Zunächst soll die Frage nach einer grundsätzlichen Verteilung des Einflusses auf den Beratungsverlauf auf Berater- und Klientenseite untersucht werden.

SYMMETRISCHE VS ASYMMETRISCHE BERATER-KLIENTEN-BEZIEHUNG

Bereits oben wurde eine Reihe von Aktivitäten und Voraussetzungen für einen erfolgreichen Beratungsverlauf genannt, die sich dort als Erwartungen an den Berater bzw. Klienten artikulierten. Diese Aktivitätsbündel werden je nach der dem Projekt zugrunde liegenden Rollenkonstellationen bei beiden Interaktionsträgern in unterschiedlicher Form den beiden Rollenpartnern zugeordnet. Dies geschieht zunächst auf der Ebene der Organisation und in der Folge über die Transferhypothese auf der Individualebene. Nach der sich über diese Aktivitäten äußernden Machtverteilung sind zwei robuste Formen von Berater-Klienten-Beziehungen hier zu unterscheiden: [1)]

- asymmetrische Berater-Klienten-Beziehung
- symmetrische Berater-Klienten-Beziehung.

---

1) Diese beiden Varianten stellen eher zwei Enden eines Spektrums dar, innerhalb dessen sich die tatsächlichen Berater-Klienten-Beziehungen bewegen.

Im folgenden werden einige wesentliche Merkmale der beiden Varianten vorgestellt und deren Wirkungen auf einen erfolgreichen Beratungsverlauf angedeutet. Daneben erfolgt eine explorative Zuordnung zu den beiden oben explizierten Extremtypen von Beraterrollen, dem inhalts- und dem prozeßorientierten Berater.

Asymmetrische Berater-Klienten-Beziehung

Der asymmetrischen Berater-Klienten-Beziehung liegt die klassische Rollenverteilung des Beratungszusammenhanges zugrunde: der Berater tritt als Experte auf - er will beraten -, der Klient als Ratsuchender - er will sich beraten lassen. Vom Berater wird Spezialwissen zu dem zu lösenden Problem erwartet. Die Problemlösung liegt über alle Phasen hinweg, von der Problemdiagnose bis zur Präsentation der Ergebnisse, in den Händen des Beraters. Der Klient gerät somit in eine gewisse Abhängigkeit vom Berater.

Anpassungswiderstände sowie die Notwendigkeit gegenseitigen Vertrauens und eines offenen Klimas werden berücksichtigt. Zur Konfliktbandhabung sowie zur Milderung des Verdachtes der Parteilichkeit des Beraters wird geraten, die Schlüsselpersonen und -gruppen am Veränderungsprozeß zu beteiligen.[1] Jedoch beschränken sich diese Maßnahmen der Beteiligung sowie zur Erzielung von Offenheit und Vertrauen meist auf eine gegenseitige Information,[2] die häufig an Verständigungsproblemen scheitert, da der Klient eine andere Sprache spricht

1) Vgl. Kappler (1979), S. 44
2) Im Gegensatz zu konstruktiver Diskussion und echter Beteiligung aller Beteiligten (und Betroffenen) an den Entscheidungen.

als der Berater und verständigungsorientiertes Handeln hinter Interessen der Einflußnahme und der Durchsetzung erarbeiteter Problemlösungen zurücksteht. Das Marketing der erarbeiteten Problemlösungen gegenüber den Beteiligten und Betroffenen steht im Vordergrund.[1)]

Die asymmetrische Beziehung kann als kennzeichnend für eine inhaltsorientierte Beratung gesehen werden. Sie ist jedoch auch bei einer graduellen Prozeßorientierung denkbar. Der Klient wird dann zwar am Problemlösungsprozeß beteiligt, jedoch nicht mit dem ehrlichen Interesse seitens des Beraters, ihn zu einem kompetenten Gesprächspartner und damit zum "Herren des Prozesses"[2)] zu machen, sondern eher zum Zwecke einer vordergründigen Information.

Da die Interaktion hier auf ein Minimum reduziert wird, treten bei einem derartigen Vorgehen kaum Reibungsverluste auf. Die Beratung kann in der Regel ohne größere Widerstände durchgezogen werden. Auftauchende Hindernisse werden durch Ausübung von Expertenmacht durch den Berater oder von hierarchischer Macht durch die oberen Führungsebenen beim Klienten beseitigt.

Problematisch ist der Artefakt-Charakter der erarbeiteten Lösungen. Sie sind nicht als im Unternehmen gewachsen zu sehen, sondern werden gleichsam von außen dem Klienten aufoktroyiert. Kirsch (1973) diskutiert die damit verbundenen negativen Wirkungen innerhalb der Frage "Auf dem Weg zu einem neuen Taylorismus?"[3)] Im Vollzug derartiger Problemlösungen verfährt der Berater oftmals anders, als es der

---

1) Vgl. zur Gegenüberstellung von Partizipation und Marketing Kirsch und Scholl (1981), S. 225
2) Fleischmann (1983), S. 15 ff., Wohlgemuth (1982), S. 178
3) Kirsch (1973), S. 338 ff., vgl. auch Gaitanides et al. (1978)

Klient erwartet. Er hat die Klientensituation und die daraus resultierenden Erwartungen - im Sinne einer Übernahme der Rolle des Klienten - aufgrund einer mangelnden verständigungsorientierten Einstellung nur unvollständig erfaßt und entwirft in der Folge für den Klienten kaum begreifbare Lösungen.

Die negativen Wirkungen autoritärer Berater-Klienten-Beziehungen sind denn auch in der Empirie gut nachvollziehbar. So sind die vielgenannten Implementierungsschwächen einer Reihe von Beratungsfällen sicherlich darauf zurückzuführen.[1)]

> "Niemandem ist geholfen, wenn er zu einer Aktion bewegt wird, die er nicht versteht."
> (Kappler 1979, S. 46)

Nachhaltige Veränderungen sind nur dann zu erwarten, wenn der Klient bewußt, d.h. verstehend, die Empfehlungen des Beraters in seine eigenen Denkmuster einbettet. Nur so scheint echter Fortschritt erzielbar. Auch Gibb (1964) stellt hierzu fest: "the pupil gets seldom better than the model".[2)]

Die Konsequenz dieser Ausführungen ist eine Aktivierung der Rolle des Klienten im Beratungsprozeß[3)] und soll in einer symmetrischen Berater-Klienten-Beziehung realisiert werden.

Symmetrische Berater-Klienten-Beziehung

In der symmetrischen Berater-Klienten-Beziehung gibt der Berater einen Teil seiner Einflußmöglichkeiten zugunsten

---

1) Vgl. Kiechel (1982), S. 37, Malik (1982), S. 397 ff., Grün (1984), S. 18, Turner (1982), S. 124
2) Gibb (1964), S. 27
3) Eine derartige Aktivierung wird explizit von Grün (1984), S. 14, Klein (1974), S. 42 ff., (1978), S. 109, gefordert

einer kompetenten Teilnahme des Klienten am Problemlösungsprozeß auf.[1)]

Komplexe Problemsituationen sind nicht knapp und in strukturierter Form erfaßbar, sondern fordern das Einleben des Beraters in die faktischen sowie organisationskulturellen Voraussetzungen der Klientensituation. Insofern der Berater bereit ist, im Zuge eines verstehenden Vorgehens und durch eine ständige kommunikative Auseinandersetzung mit dem Klienten, die Probleme des Klienten sowie die Lösungsmöglichkeiten, die in die Lebens- und Sprachwelt des Klienten passen, zu erfahren, gibt er seine ratgebende Rolle zum Teil auf und wird selbst zum Lernenden.

Die Beziehung ist gekennzeichnet durch eine arbeitsteilige Gestaltung des Problemlösungs- bzw. Wandlungsprozesses. Tendenziell wird das methodische Know how vom Berater und der sachbezogene Input vom Klienten eingebracht werden. Dies setzt eine offene und kooperative Lernatmosphäre voraus, die auf gegenseitigem Vertrauen und einer wechselseitigen Unterstützung beruht. Weiterhin ist eine dialogische Situation notwendig, die Raum für eine wechselseitige Verständigung sowie Rollenausbildung schafft. Der Beratungszusammenhang wird gestaltet durch ein System partnerschaftlicher verbaler und non-verbaler Kommunikationsbeziehungen.

Als methodische Basis für diesen "Rollentausch" kann die Aktionsforschung gesehen werden.[2)] Es scheint nicht sinn-

---

1) Vgl. zum symmetrischen Berater-Klienten-Verhältnis und der damit verbundenen Aufhebung der traditionellen Beziehung insbesondere Kappler (1979), S. 47 ff.
2) Vgl. ebenda, S. 49

voll, an dieser Stelle die methodologische und wissenschaftstheoretische Position der Aktionsforschung darzustellen und zu kritisieren. Hierzu liegt eine Vielfalt an Veröffentlichungen vor, die zum Teil gegenseitig Stellung beziehen.[1] Mehr Nutzen verspricht die Untersuchung einiger, innerhalb mehrerer Traditionen anerkannter Merkmale bezüglich ihrer Brauchbarkeit im Beratungszusammenhang.

Der Rollentausch wird als fruchtbar bei sozialen Interventionen von der Organisationsentwicklungsliteratur und -praxis empfohlen. Hinsichtlich des Wissenschafts-Praxis-Bezuges steckt dahinter der Grundgedanke, durch aktive Teilnahme des Forschers am Feld und partnerschaftliche Problemlösung einerseits die Praxis nachhaltiger zu verändern, als dies durch das bloße Angebot von Artefakten gleichsam von außen möglich wäre. Andererseits wird dadurch eine effizientere Entwicklung und Überprüfung sozialwissenschaftlicher Theorien[2] angestrebt. Sievers (1978) spricht hier von einer doppelten Zielsetzung der Aktionsforschung.[3] Bezogen auf die Beratung erscheint primär die erste Zielsetzung relevant, wenngleich nicht zu leugnen ist, daß sich aus einer interaktiven Beziehung mit dem Klienten auch ein Erkenntnisfortschritt für den Berater

---

1) Vgl. zu einer ausführlichen Darstellung der Aktionsforschung Kirsch und Gabele (1984), S. 773 ff., Kirsch (1984), S. 835 ff., Moser (1975), Piper (1972), Sievers (1978), Krüger, Klüver und Haag (1975), Cunningham (1976), Kappler (1979), Friedrichs (1982), S. 370 ff., French und Bell (1977), S. 110 ff., Margulies und Raia (1972), S. 120-127, Haag et al. (1972)

2) Gerade bezüglich der Effizienz des wissenschaftlichen Fortschritts sowie der damit verbundenen ideologischen und moralphilosophischen Probleme bietet die Literatur eine vielfältige Diskussion, die an dieser Stelle jedoch nicht vertieft werden soll.

3) Vgl. Sievers (1978), S. 212 f.

ergeben kann.[1)]

Kirsch und Gabele (1984) beschreiben die Aktionsforschung anhand der folgenden Prinzipien:[2)]

(1) Die Aktionsforschung verfolgt praktische und wissenschaftliche Interessen gleichzeitig

(2) In der Aktionsforschung sind Problemlösungs- und Forschungsprozeß eng miteinander verknüpft

(2a) Der Aktionsforscher beteiligt sich am Problemlösungsprozeß

(2b) Der Aktionsforscher erwirkt eine möglichst positive Zusammenarbeit aller am Forschungs- und Problemlösungsprozeß beteiligten Personen

(3) Die Aktionsforschung arbeitet auf breiter methodologischer Basis

(4) Aktionsforschung ist immer Echtzeitwissenschaft.

Im Zuge einer kooperativen Problemlösung durchläuft der Berater gemeinsam mit dem Klienten soziale Handlungssituationen (2a) und "gibt seine grundsätzlich distanzierte Haltung zum Forschungsobjekt auf zugunsten eines bewußten Engagements."[3)] Dabei fordern Kirsch und Gabele eine grundlegende Übereinstimmung der Attitüden und Werte der Beteiligten,[4)] um eine generelle Verständigungsbereitschaft sicherzustellen, schließen aber andererseits innerhalb dieses Konsens-

---

1) Hier wird davon ausgegangen, daß der Berater in der Regel keine wissenschaftlichen Interessen verfolgt, also von der Sprachebene 2 (vgl. Punkt 2.313) aus agiert. Wir schließen dennoch wissenschaftliche Berater nicht aus unserer Argumentation aus.
2) Vgl. Kirsch und Gabele (1984), S. 783 ff.
3) Vgl. ebenda, S. 786
4) Vgl. ebenda, S. 787

bereiches eine aktive gegenseitige Beeinflussung nicht aus bzw. stellen diese sogar als wünschenswert heraus. Ein partizipatives Vorgehen (2b) soll den Abbau der Kluft zwischen Berater und Klient erleichtern und durch einen Aufbau der Erfahrungen des Klienten gleichzeitig dessen Handlungsmöglichkeiten erhöhen.

Da der gegenseitige Nutzen durch eine doppelte Zielsetzung in der Beratung kaum gegeben ist, werden hohe Anforderungen an die berufsethische Einstellung des Beraters gestellt. Innerhalb von zeit- und personalaufwendigen partizipativen Problemlösungsprozessen bietet der Berater eine Reihe von Leistungen, die, weil häufig schlecht artikulierbar, kaum honoriert werden. Die Grenzen, die hauptsächlich in den kommerziellen Interessen des Beraters liegen, sollten hier durchaus genannt werden.

Neben diesen, wie Kappler (1979) sie nennt, formalen Kriterien werden in der Literatur eine Reihe sogenannter substantieller Kriterien angeführt.[1] Aktionsforschung sollte über eine vordergründige Partizipation des Klienten zum Zwecke einer besseren Durchsetzung der Beratungsergebnisse hinaus nach Demokratisierung streben.[2] Moser (1975) ergänzt dieses Kriterium noch um weitere:

> "• Die in Diskurse eingehenden Aussagen müssen auf ihre paradigmatischen Gehalte hin transparent gemacht werden.

---

1) Vgl. Kappler (1979), S. 49. Eine tiefergehende Betrachtung hierzu ist bei Moser (1975) zu finden.
2) Vgl. Moser (1975), S. 104 ff.

- Die in den Diskurs eingehenden Aussagen dürfen nicht positivistisch das Bestehende bloß abbilden und dadurch gegen Kritik immunisieren.
- In Diskursen dürfen gesellschaftliche Herrschaftsansprüche und Ungleichheiten nicht verschleiert bzw. legitimiert werden."

(Moser 1975, S. 105 f.)

Ohne auf die sich aus diesen Forderungen ergebenden gesellschaftlichen Konsequenzen an dieser Stelle im einzelnen einzugehen, wird damit insgesamt - übertragen auf die Beratungssituation - eine Öffnung des Beraters gegenüber dem Klienten und umgekehrt und eine Öffnung der Beratungssituation gegenüber allen vom Wandel Betroffenen angestrebt.[1] Eine derartige Öffnung bedeutet zum einen ein wechselseitiges Zur-Diskussion-Stellen der eigenen Interpretationen und Weltanschauungen, zum anderen ein laufendes kritisches Hinterfragen dieser Weltanschauungen in einem offenen und verständigungsbereiten Diskurs. Dabei sind die verwendeten Methoden, Disziplinen und Sprachspiele nicht nur zu begründen, sondern allen Beteiligten so zu vermitteln, daß diese deren Verwendung selbst kritisch beurteilen können.

Kappler (1979) bezweifelt, wie wir meinen zu Recht, das Ideal einer vollständigen und ungehinderten Verständigung und damit die Realisierung der für die Aktionsforschung aufgestellten Forderungen, da der damit geforderten unbegrenzten Beteiligtenzahl praktische Vermittlungs- und Beteiligungsprobleme für die angestrebten Kommunikationsprozesse entgegenstehen.[2] Die Handlungsfähigkeit des Projektsystems würde eingeschränkt. Methoden und deren Hintergründe können wohl in praxi kaum

---

1) Vgl. Kappler (1979), S. 50; vgl. hierzu auch die analoge Forderung von Kirsch und Trux (1981) bei ihrer Abgrenzung eines Strategischen Managements (S. 324), die auch Bestandteil der fortschrittsfähigen Organisation als Leitidee eines Strategischen Managements ist (S. 369 ff.).

2) Vgl. Kappler (1979), S. 52 f.

allen Beteiligten in der hier vorgesehenen idealen Form vermittelt werden.

Dennoch sollten - und diese Forderung kann nicht wertfrei sein - die hier vorgestellten Kriterien zur Aufhebung der Berater-Klienten-Beziehungen gleichsam als Zielvorstellungen bei der Gestaltung des Interaktionszusammenhanges berücksichtigt werden. Dabei wird eingeräumt, daß sich normative Einflüsse des Beraters sowie Machtstrukturen im Unternehmen sicherlich nicht leicht beseitigen lassen. Ein erster Schritt wäre hier bereits getan, wenn ein Teil dieser Macheinflüsse in respektierenden Einfluß transformiert würde.[1] Zudem bedeutet unserer Meinung nach das Bewußtsein der einer symmetrischen Beziehung zugrunde liegenden Forderungen bereits einen weiterführenden Schritt innerhalb des inkrementalen wechselseitigen Lernprozesses von Berater und Klient, der notwendig ist, um die dargestellte Zielvorstellung einer symmetrischen Beziehung zu erreichen.

Daß eine solche symmetrische Berater-Klienten-Beziehung unbedingt ein prozeßorientiertes Vorgehen voraussetzt, um in einem Geflecht sozialer Handlungssituationen eine wechselseitige Verständigung anzustreben, sei hier nochmals betont.

Zusammenfassend werden die beiden unterschiedlichen Rollenmuster der asymmetrischen versus symmetrischen Berater-Klienten-Beziehung in folgendem Zitat von Kappler wiedergegeben:

---

1) Vgl. hierzu die Ausführungen unter Punkt 2.313 sowie Scholl (1981), S. 49 ff.
2) Vgl. Kappler (1979), S. 58

> "Die 'Pädagogik der Nicht-Zusammenarbeit' ist die 'Pädagogik' der Beherrschung. Sie ist durch die antidialogische Situation bzw. Aktion und deren Elemente 'Unterwerfung, Teile-und-Herrsche, Manipulation, kulturelle Invasion' gekennzeichnet.
>
> Die im Gegensatz dazu herzustellende dialogische Aktion erhält ihre Legitimität nicht aus der Herrschaft über andere, sondern aus dem Prozeß gesellschaftlichen 'Zusammenraufens', der durch Kooperation, Überwindung der Spaltung in der Nicht-Zusammenarbeit, der Entwicklung wechselseitigen Vertrauens von Berater und Beratenen bzw. Repräsentierten und Repräsentanten (Organisation) in wechselseitiger Kritik und Erkenntnis sowie durch die subkulturelle Synthese der Betroffenen gekennzeichnet und betrieben werden muß."
> (Kappler 1979, S. 58, Unterstreichungen d.d. Verf.)

Über diese prinzipielle Rollenteilung zwischen Berater und Klient hinaus ist eine weitere Rollendifferenzierung im Projektverlauf durch den Berater - bzw. durch Berater und Klient - denkbar. Hierauf soll im nächsten Abschnitt näher eingegangen werden.

Eine differenzierte Rollenvergabe setzt Interaktion voraus und ist umgekehrt nur sinnvoll, wenn das Projekt auf einem System sozialer Handlungen beruht. Insofern treffen die folgenden Ausführungen nur bei, wenn auch nur rudimentär ausgeprägter, Prozeßorientierung zu.

ROLLENDIFFERENZIERUNG IM PROJEKTSYSTEM

Um die oben dargelegten Aktivitätsbündel zu bewältigen,[1)] erscheint eine weitere Rollendifferenzierung im Projektsystem angebracht. Es wurde bereits betont, daß die Klientenorganisation ihrerseits in eine Vielzahl unterschiedlicher Kontexte zerfällt, denen entsprechend der innerorgani-

---

1) Vgl. Punkt 2.313

Die folgenden Aussagen haben deshalb, noch mehr als die bisherigen Ausführungen, lediglich explorativen Charakter. Es liegt am verstehenden Vorgehen des Beraters, die effektiven Aktoren, also auch informale Rollenträger, zu erkennen und an den geeigneten Stellen im Projektverlauf einzusetzen.

Unsere eigenen, eher skizzenhaften Überlegungen stimmen dabei im groben mit den Aussagen von Dumont du Voitel et al. (1978) überein.[1)]

Im folgenden sollen die Aktorengruppen mit ihren innerorganisatorischen Rollenverhalten dargestellt werden, um daraus projektspezifische Rolleninhalte ableiten zu können.

Folgende Aktorengruppen sind zu unterscheiden:
- Externe Kontrollorgane
- Top-Management
- Middle-Management
- Lower-Management
- Stabsabteilungen.

Zu den externen Kontrollorganen sind Aufsichtsrat und Konzernleitung zu rechnen. Wenngleich der Aufsichtsrat durch seine Zusammensetzung einer Vielfalt von Interessengruppen Zugang zu unternehmenspolitischen Entscheidungen ermöglicht, sind dennoch seine Aktionsmöglichkeiten als reinem Kontrollorgan ohne Führungsfunktion weitgehend eingeschränkt. Dagegen haben die Konzernleitungen aufgrund der ihnen obliegenden Kontroll- und Entscheidungsmöglichkeiten die Chance,

---

1) Eine Berücksichtigung von deren Ergebnissen erscheint gerechtfertigt, berücksichtigt man die Einschränkung eines lediglich explorativen Anspruchs. Außerdem kann die Beratung zur Einführung und Weiterentwicklung eines Strategischen Managements ebenfalls als Initiierung tiefgreifender Veränderungen interpretiert werden. Vgl. zum folgenden Dumont du Voitel et al. (1978), S. 180 ff.

satorischen Rollenvergabe unterschiedliche Werte und Interessen sowie spezifische zu betreuende Aufgabenbereiche zuzuordnen sind.

Diese kontextspezifischen Potentiale gilt es zu nutzen, wenn projektbezogen Rollen verteilt und damit das Systemverhalten auf das Projektziel hin koordiniert werden soll. Die Rollenvergabe unterliegt, wie auch die übrige Projektsteuerung, in der Regel dem Projektmanagement, das aus dem Berater und eventuell einem Vertreter der Klientenorganisation besteht.

Es erscheint an dieser Stelle angebracht, einige für die folgenden Ausführungen zutreffende Annahmen und Einschränkungen dem Leser zu verdeutlichen.

Wir gehen von der Annahme aus, daß die explizierten Aktivitätsbündel in ihrer differenzierten Ausgestaltung im Klientenunternehmen von einzelnen Gruppen oder auch Individuen wahrgenommen werden, die hier als Aktorengruppen bzw. Aktoren bezeichnet werden.

Die Zuordnung von Verhaltensweisen zu bestimmten Aktoren und die Bestimmung der Aktoren im Klientenunternehmen kann keineswegs eindeutig vollzogen werden. Es mangelt an der empirischen Überprüfbarkeit solcher Aussagen, die durch den Einzelfallcharakter eines jeden Unternehmens und durch die nur schwer faßbaren informalen Verhaltensweisen im Unternehmen erschwert wird.[1)]

---

1) Es liegen lediglich vereinzelte explorative Studien zu einer Zuordnung von Verhaltensweisen zu einzelnen Aktoren sowie zur Positionierung dieser Aktoren im organisatorischen Gefüge vor. Vgl. Esser und Kirsch (1979), Kreikebaum und Grimm (1977), Kreikebaum und Suffel (1982), Dumont du Voitel et al. (1978), S. 180 ff. Darüber hinaus ist eine Reihe impliziter Hinweise in der Beratungs-, OE- und Organisationsliteratur zu finden.

koordinativ in Konzernentscheidungen einzugreifen, wobei der Informationsinput in organisatorische Wandlungsprozesse, nicht zuletzt wegen des großen Abstandes zur Basis, gering sein dürfte. Die primären Aktivitäten dieser beiden Aktorengruppen sind also in der Initiierung auf der Basis deduktiv ermittelter Ursachen und in der Kontrolle zu sehen, die sie in koordinativer Weise unter Berücksichtigung einer Vielzahl von Interessen, wie z.B. Kapitalgeber, Abnehmer, Lieferanten usw. wahrnehmen. Eine Kontrollmöglichkeit stellt die ein Projekt bzw. einzelne Projektphasen abschließende Ergebnispräsentation dar, bei der Konzernleitung und Aufsichtsrat die Rolle der Präsentationsnehmer übernehmen können.[1)]

Die oberste Hierarchie der unternehmensinternen Positionen und Autoritätsbereiche nimmt das Top-Management ein. Die Mitglieder dieser Ebene besitzen ein weites Spektrum von Aktionsmöglichkeiten. Bei der Initiierung von Wandlungsprozessen werden ihnen aufgrund disziplinarischer und hierarchischer Machtpotentiale weitreichende Kompetenzen zugesprochen. Darüber hinaus haben sie die Koordination und Integration der Unternehmensaktivitäten im Hinblick auf eine unternehmenspolitische Gesamtkonzeption inne. Das spezifische Potential dieser Ebene steckt in eben dieser ganzheitlichen Sichtweise, mit der sie in der Lage ist, Informationen zu verarbeiten. Über eine direkte Mitwirkung an Wandlungsprozessen bestehen differenzierte Ansichten, da der Informationszugang nur indirekt möglich ist und zudem die Ablenkung durch das Tagesgeschäft als nicht unerheblich einzuschätzen ist.

Für das Middle-Management ist ein ausgeprägtes Expertentum und, aufgrund seiner Stellung in der Hierarchie, eine quasi

---

1) Vgl. zur Rolle von Präsentationsnehmern in Beratungsprojekten Trux, Müller und Kirsch (1984b)

Mittlerfunktion zwischen Top- und Lower-Management kennzeichnend.[1] Mitglieder dieser Ebene führen zum einen die koordinierende und integrierende Funktion des Top-Managements in die unteren Ebenen fort und haben zum anderen Zugang zu den an der Basis vorliegenden fachlichen Informationen, die sie gekoppelt mit ihrem eigenen Expertenwissen zur Aufdekkung von Diskrepanzen im Basisbereich nutzen können. Über ihren Kontakt nach oben ermöglichen sie diesen Informationen die Diffusion und Berücksichtigung bei Führungsentscheidungen. Unterstützt wird diese Mittlerfunktion des Middle-Managements durch die diesem zugesprochenen Kompetenzen.

Die organisatorische Stellung versetzt das Middle-Management in eine Schlüsselposition, der es obliegt, die Übersetzung zwischen strategischem und operativem Kontext zu leisten. Strategische Denkweisen werden über diese Ebene nach unten weitergegeben, um damit auch dort ein ausreichendes Commitment zu schaffen. Damit birgt diese Ebene einerseits ein hohes Potential zur Problembewältigung, ist jedoch andererseits dem Spannungsfeld divergierender Interessenlagen ausgesetzt, so daß gleichzeitig das vorliegende Macht- und Konsensbildungspotential für Beratungsprojekte von Bedeutung sein dürfte.

Dem Lower-Management werden zwei Aktivitätspotentiale zugesprochen:

---

1) Das Middle-Management kann Überschneidungen mit den von Kirsch bezeichneten operativen Führungskräften aufweisen. Kirsch betont die Notwendigkeit einer "strategischen Mobilisierung" der operativen Führungskräfte, um eine Umsetzung der strategischen Denkweisen im operativen Bereich sicherzustellen. Vgl. Kirsch (1983a).

- technisches und technologisches Expertenwissen
- frühzeitiges Erkennen von Diskrepanzen an der Basis.

Damit liegen die möglichen Beiträge in der Informationsgewinnung und der Generierung neuer Ideen also in der Problemhandhabung. Durch die Nähe zum operativen Geschäft sichern die Mitglieder dieser Ebene die Realisierbarkeit der getroffenen Maßnahmen ab. Andererseits sind Widerstände hier zu erwarten, die auf Verständnisproblemen der eingeführten Denkweisen oder Instrumentarien oder auf Problemen der technischen Machbarkeit beruhen können. Diese Widerstände gilt es, durch Verhaltensweisen der übrigen Aktionsträger zu beseitigen.

Abseits der Linie erscheinen die Stabsabteilungen[1] mit den für sie typischen Aktivitätsbündeln für Beratungsprojekte noch nennenswert. Sie übernehmen bereichsübergreifende koordinierende und integrierende Funktionen. Durch ihre vom Tagesgeschäft gelöste Sichtweise wird ihnen die fundamentalkritische Durchleuchtung der bestehenden Weltanschauungen, unter anderem ausgelöst durch die Berücksichtigung externer Wandlungen, die Gefahren und Gelegenheiten für das Unternehmen darstellen können, erleichtert. Insofern nehmen sie Informations- und Innovationsfunktionen wahr und leisten damit einen Beitrag zur Problembewältigung.

Alle Aktoren können mehr oder weniger stark im Projektsystem vertreten sein. Aufgabe des Projektmanagements ist es, entsprechend den im Beratungsprojekt anfallenden Aktivitätsbündeln die geeigneten Aktoren zuzuordnen und damit deren projektspezifisches Rollenverhalten zu definieren.[2]

---

1) Im Falle der Einführung und Weiterentwicklung eines Strategischen Managements wird vorrangig die Planungsabteilung relevant sein.
2) Vgl. Punkt 2.111

Eine explorative Zuordnung der Aktivitäten läßt sich zusammenfassend in der Weise festhalten, daß vom Top-Management und von den externen Kontrollorganen stärker Macht- und Entscheidungsaktivitäten wahrgenommen sowie deduktive Sichtweisen eingebracht werden.

Das Gros der Aufklärungsaktivitäten ist dagegen aufgrund des dort zu vermutenden breiten Expertenwissens den mittleren und unteren Führungsebenen der organisatorischen Hierarchie zuzuordnen. Die Mitglieder dieser Ebenen stellen stärker induktiv orientierte Informationen bereit. Da auch die Umsetzung strategischer Problemlösungen in der Regel im operativen Bereich angesiedelt ist, erscheint es zweckmäßig, dort vorliegende Konfliktpotentiale gegenüber Veränderungen frühzeitig abzubauen.

Zum Zwecke der Aufklärung sind auch dialektische Prozesse, etwa im Sinne eines Management by Objectives, denkbar.[1] Dabei wird eine Kombination aus induktivem und deduktivem Wissen angestrebt, um einerseits die Realisierbarkeit abzusichern und andererseits eine unternehmenspolitisch notwendige ganzheitliche Sichtweise zu bewahren. Einerseits fließen die Werte der Führungsspitze in den Beratungsprozeß ein und gleichzeitig werden die Sachzwänge bei den politischen Entscheidungen berücksichtigt.[2]

Zuletzt ist die Kontrollfunktion des Top-Managements und der externen Kontrollorgane hervorzuheben, die diese im Beratungszusammenhang bezüglich der erarbeiteten Beratungsergebnisse innehaben.

---

1) Vgl. zur genauen Gestaltung des MbO Götzen und Kirsch (1979), S. 172 f.

2) Ein solches Vorgehen entspricht den Vorstellungen eines pr matistischen Modells, das Dumont du Voitel et al. als Synthes eines technokratischen Modells (Dominanz der Sachzwänge) u eines dezisionistischen Modells (Dominanz der Wertprämisse interpretieren. Diese Modelle werden als Interaktionsmodel im einzelnen bei Dumont du Voitel et al. (1978), S. 190 ff diskutiert.

Die tatsächliche Einbeziehung dieser hier aufgezeigten potentiellen Aktorgruppen hängt von dem in der Beratung zu lösenden Problem, von der jeweiligen Beraterrolle und von der fallspezifischen Klientensituation ab.

Die vielfältigen Varianten der bei Berater und Klient ablaufenden Interpretationen im Interaktionszusammenhang beeinflussen auch den optimalen Partizipationsgrad, die Wahl phasenspezifischer Teilnehmerstrukturen sowie die Vergabe von Einzelrollen.

Diese Aspekte werden im dritten Kapitel im Rahmen der Diskussion einer prozeßorientierten Beratung noch zu vertiefen sein. Dort wird auch die dazu notwendige Explikation der phasenspezifischen Probleme vorgenommen.

Mit diesen skizzenhaften Hinweisen auf eine differenzierte Rollenbildung im Beratungsverlauf sollen die Betrachtungen zum Interaktionszusammenhang abgeschlossen werden.

Blickt man auf den oben eingeführten Rahmen von Beratungssystemen zurück,[1)] so wird dort der Interaktionszusammenhang nicht nur von den beiden Rollenträgern "Berater" und "Klient" beeinflußt, sondern es werden zusätzlich auch Einflußwirkungen von Seiten der die Interaktion unterstützenden Methoden postuliert. Wie diese aussehen können, ist im folgenden zu untersuchen.

---

1) Vgl. Punkt 2.12

2.4 Gestaltungshinweise interaktionsunterstützender Methoden

Die Durchführung komplexer Beratungsvorhaben bedarf einer breiten methodischen Unterstützung.

Als "Missionar" einer angewandten Betriebswirtschaftslehre erscheint es für den Berater angeraten, zur Lösung der Probleme der Unternehmenspraxis, aber auch seiner eigenen Führungsprobleme auf die für das entsprechende Problem adäquaten Nachbardisziplinen zurückzugreifen, die jede für sich einen unterschiedlich großen Beitrag zur Problemlösung zu leisten vermag.

Die Methodenunterstützung wurde bereits bei der Diskussion der Beraterrollen angesprochen.[1] Insgesamt steht dem Berater ein breites Methodenarsenal aus den unterschiedlichsten Disziplinen zur Verfügung.[2]

Bei der Frage nach interaktionsunterstützenden Methoden bzw. Bezugsrahmen sind solche gesucht, die den Interaktionszusammenhang umfassend beeinflussen und für alle Beraterrollen mehr oder weniger stark zutreffen. Einzeldisziplinen, die nur innerhalb spezifischer Beraterrollen relevant sind, werden als Rollenmerkmale betrachtet und damit an dieser Stelle aus der Diskussion ausgeklammert.

Als derart umfassende und universal anwendbare Disziplinen erscheinen für unsere Überlegungen die Methoden der Organisationsentwicklung (OE) und die Instrumente der empirischen Sozialforschung als relevant, die in fast jedem Beratungsvorgehen in irgendeiner Weise eine Rolle spielen. Je-

---

1) Vgl. Punkt 2.221
2) Vgl. eine Reihe hierzu relevanter Disziplinen in Kirsch et al. (1979), S. 63 ff.

der Berater viel in irgendeiner Form empirische Forschungsaktivitäten entfalten, um mit unterschiedlichen Graden der Genauigkeit die Ist-Situation beim Klienten zu eruieren.

Gleichzeitig kann jeder Beratungsprozeß als OE-Prozeß aufgefaßt werden, der spezifische, organisationsentwicklerische Zielvorstellungen zu erreichen sucht.

Es geht im folgenden nicht darum, einen umfassenden Überblick über die innerhalb dieser beiden Forschungstraditionen entwickelten Methoden zu geben und diese im Detail vorzustellen. Vielmehr sollen einige, uns im Hinblick auf den Gesamtzusammenhang des vorgestellten Rahmens interessant erscheinende Gesichtspunkte und methodische Ansätze vorgestellt und auf ihre Anwendbarkeit in der Beratung hin untersucht werden. Die Kontextgebundenheit einer solchen Vorgehensweise ist dabei kaum vermeidbar.

2.41 Instrumente der empirischen Forschung

Normalerweise findet in der Beratung eine Komplexitätsvergewaltigung statt. Problemsituationen im Unternehmen werden anhand ausgewählter Methoden untersucht, wobei die mit dem Problem unmittelbar verbundenen Fakten im Vordergrund stehen.

Politische Prozesse, Normen und Werthaltungen im organisationskulturellen Bereich werden weniger berücksichtigt. Die Komplexität wird vor allem auch im Hinblick auf interpersonelle Strukturen und Prozesse, wie etwa Macht- und Konfliktphänomene oder Informationspathologien, reduziert. Darüber hinaus ist die herkömmlich stärker inhaltsorientierte Beratung weitgehend insensitiv gegenüber Bedürfnissen und Werten weiter Teile der Organisationsmitglieder, soweit diese über die Auftraggeber des Beratungsfalles hinausgehen.

Ein vollständiges Bild der Situation beim Klienten wird damit nicht erreicht.

Neben dieser Komplexitätsreduktion weist auch der Beurteilungsmodus in weiten Teilen der herkömmlichen Beratung Defizite auf, indem dort zur Erfassung komplexer Probleme das intuitive Wissen einzelner Beurteiler sowie die dort vorhandenen Laientheorien vernachlässigt werden.

Die Berücksichtigung dieses intuitiven Wissens setzt ein Verstehen voraus, das mit quantitativen Methoden nicht erreichbar ist. Es ist hierzu ein interpretativ-qualitatives Vorgehen notwendig.

Wir wollen deshalb bei der Diskussion versuchen, auch die bislang vernachlässigten qualitativen Methoden stärker einzubeziehen. Gerade eine mehr prozeßorientierte Beratung macht ein qualitatives, verstehendes Vorgehen des Beraters und eine kritische Distanz zu den eigenen Interpretationen notwendig. Hierfür bietet sich ein Rückgriff auf diese Methoden an.

Um die Besonderheiten eines qualitativen Vorgehens sichtbar zu machen, wird dies dem normativ-qualitativen im folgenden gegenübergestellt.

2.411 Quantitative versus qualitative Sozialforschung

In der Literatur wird in der Folge des hauptsächlich in den 60er Jahren geübten "Positivismusstreites", dem normativ-quantitativen das interpretativ-qualitative Paradigma

der Sozialforschung gegenübergestellt.[1] Wir wollen hier von einer ausführlichen methodologischen Diskussion dieser beiden Ansätze weitgehend absehen und vielmehr deren Niederschlag auf die Forschungspraxis untersuchen.

Dabei sei als Ergebnis vorweggenommen, daß wir nicht für eine Ablösung der quantitativen Techniken durch die qualitative Sozialforschung plädieren, sondern das Verhältnis der beiden zueinander eher komplementär sehen.[2] Eine bisher weitgehende Vernachlässigung qualitativer Techniken läßt jedoch angeraten scheinen, diese hier einzuführen, um dadurch das Forschungsrepertoire zu erweitern und einen problemadäquaten Einsatz der jeweiligen Erhebungstechnik zu ermöglichen. Auch Duncan (1979) betont die Möglichkeit und Nützlichkeit des gleichzeitigen Einsatzes beider Methoden:

> "In fact, in some studies the best strategy may be to use both approaches."
> (Duncan 1979, S. 425)

Um beide Forschungsrichtungen miteinander vergleichen zu können, ist zunächst ein kurzer Abriß der Grundpositionen notwendig.

GRUNDPOSITIONEN QUANTITATIVER UND QUALITATIVER SOZIALFORSCHUNG

Die quantitative Sozialforschung basiert auf einer positivistischen Grundhaltung. Der von Comte (1816) entwickelte Positivismus orientiert sich an Tatsachen und Ursachen sozialer Phänomene und verwendet das deduktive Erklärungs-

---

1) Vgl. Arbeitsgruppe Bielefelder Soziologen (Hrsg., 1981)
2) Vgl. hierzu auch Duncan (1979), S. 425, Whyte (1976)

Modell der Naturwissenschaften. Es werden nur quantitative Daten benutzt. Der Forschungsansatz kann durch folgende Grundfragen gekennzeichnet werden:

> "1. What are the causes of a social phenomenon, the forms it assumes and the variations it displays? and
> 2. What are the consequences of the phenomenon, the forms it assumes, the variations it displays?"
> (Lofland 1971, zit. in: Duncan 1979, S. 424)

Hier wird also nach Ursachen und Wirkungen, d.h. kausalen Verknüpfungen gesucht. Während damit das "Warum?" im Vordergrund steht, bewegt sich die qualitative Sozialforschung mit der Frage nach dem "Wie" stärker auf der deskriptiven Ebene. Als wissenschaftstheoretische Grundposition wird die Phänomenologie betont. Witzel (1982), der sich ausführlich mit Möglichkeiten der qualitativen Sozialforschung befaßt, fügt den Begriff des "interpretativen Paradigmas" hinzu, um damit als weitere Grundpositionen die Ethnomethodologie und den symbolischen Interaktionismus zu betonen. Beide liefern, wie Witzel zeigt, wertvolle Hinweise für die Konstruktion von Erhebungsmethoden im Sinne der interpretativ-qualitativen Sozialforschung. Während die quantitative Forschungsmethodologie die Situationsbezogenheit und Prozeßhaftigkeit menschlichen Handelns leugnet, "setzt die interpretative Sozialforschung darauf, daß die Konstruktionsweisen gesellschaftlicher Wirklichkeit aus der Perspektive der Handelnden zu erschließen sind, die durch Interaktion und Arbeit Sinn- und Beziehungsstrukturen aufbauen und verändern."[1] Subjektiv wahrgenommene Sachverhalte stehen im Zentrum des Forschungsinteresses.

---

1) Witzel (1982), S. 7

Zwar findet im Gros der entsprechenden Literatur lediglich eine Gegenüberstellung quantitativer versus qualitativer Methoden statt - das interpretative Paradigma ist nicht explizit betont -, jedoch ist die Forderung nach einem Einleben und einem verstehenden Vorgehen in allen qualitativen Ansätzen enthalten. Der Forscher sucht nach Daten, die ihn in die Handlungssituation des Handelnden versetzen. Kennzeichnende Grundfragestellungen sind:

> "1. What's going on here?
> 2. What are the forms of the phenomenon?
> 3. What are the variations in this phenomenon?"
> (Lofland 1971, zit. in Duncan 1979, S. 424)

Die Dominanz der Deskription bedeutet jedoch nicht, daß qualitative Techniken nicht zur Theorienbildung und zum Theorientest geeignet wären. Nach der Identifikation des Phänomens können mittels eines induktiven Forschungsvorgehens Theorien bzw. besser theoretische Bezugsrahmen entwickelt werden. Speziell für Prozesse und Inhalte des Strategischen Managements und die dort vorliegenden Theoriedefizite erscheint ein solches Vorgehen geeignet. Ob nun letztendlich qualitative oder quantitative Methoden angewandt werden, ist vom jeweiligen Forschungsproblem abhängig. Wenn ein Verständnis über die bestehende Problem- bzw. Handlungssituation und deren unterschiedliche Interpretationen vorliegt, ist es leichter, Ursachen und Beziehungen zwischen den einzelnen entdeckten Komponenten mittels quantitativer Methoden zu erforschen. Andererseits sind in unübersichtlichen, komplexen Situationen qualitative Techniken relevanter.[1)]

Eine Grobstruktur dieser Sequenz von zunächst das "Wie" erfragenden qualitativen Methoden und der folgenden Anwendung quantitativer Methoden ließe sich auch auf eine Beratungs-

---

1) Vgl. hierzu auch Duncan (1979), S. 425

philosophie übertragen: In einer ersten Runde werden im Zuge eines globalen Vorgehens unter prozessualer Beteiligung von Berater und Klient möglichst breit die unterschiedlichen Facetten des Problems aufgezeigt (mittels qualitativer Techniken), um in nächsten Runden an entdeckten akuten Problempunkten eher quantitativ ausgerichtete Tiefenanalysen einzusetzen.

Aufgrund der interaktiven Beziehung, die notwendig ist, um qualitative Daten im Zuge eines verstehenden Vorgehens zu erfassen, ist eine gewisse Parallelität von empirischem Forschungsvorgehen und Beraterrollen zu vermuten.

PARALLELITÄT ZWISCHEN FORSCHUNGSVORGEHEN UND BERATERROLLEN

Wir vertreten die Hypothese, daß, wenngleich mit stärker tendenziellem Anspruch, die Grundidee eines interpretativen Einlebens in die Handlungssituation im Rahmen einer qualitativen Sozialforschung einer eher prozeßorientierten Beratung entspricht, während die inhaltsorientierte Beratung die strikte Tatsachenorientierung einer am naturwissenschaftlichen Ideal ausgerichteten quantitativen Sozialforschung präferiert. Dabei ist gleichzeitig, entsprechend der oben gezeichneten Entwicklungsfolge, einzuräumen, daß der prozeßorientierte Berater durchaus situationsspezifisch auf quantitative Forschungstechniken zurückgreifen kann.

Die prozeßorientierte Beratungsphilosophie betrachtet im Einklang mit der wissenschaftstheoretischen Grundposition der interpretativ-qualitativen Sozialforschung die Interaktion als "interpretativ, prozeßhaft und situationsbezogen."[1)]

---

1) Vgl. Witzel (1982), S. 13

Die inhaltsorientierte Beratung sieht dagegen, basierend auf dem normativ-quantitativen Paradigma, die Interaktion stärker als "determiniert, momenthaft und situationsübergreifend."[1)]

Die Merkmale und Vorgehensweisen einer prozeßorientierten Beratung stimmen recht gut mit den von Blumer aus dem symbolischen Interaktionismus abgeleiteten methodologischen Konsequenzen überein:

> "... die sich aufbauende Handlungssituation (muß) durch die Augen des Handelnden gesehen werden, - müssen die Objekte dieser Situation wahrgenommen werden, wie der Handelnde sie wahrnimmt, - müssen die Bedeutungen dieser Objekte so ermittelt werden, wie sie sich für den Handelnden darstellen, - müssen die Leitlinien des Handelns nachvollzogen werden, wie sie der Handelnde entwickelt. Kurz: Man muß die Rolle des Handelnden übernehmen und die Welt von seinem Standpunkt aus sehen."
> (Blumer, zit. in: Wilson 1981, S. 61 f.)

Dieses verstehende und interpretative Vorgehen erscheint auch für die prozeßorientierte Beratung wichtig, wenn es dort darum geht, ablaufende Prozesse offenzulegen und diese zum Teil tiefgreifenden Veränderungen zu unterziehen. Eine Reduktion normativer Eingriffe ist aus unserer Sicht über eine Teilnahme an der Situation des Handelnden und den Versuch einer authentischen Erfassung seiner Interpretationen eher möglich. In der Praxis werden sich meist interpretative und normative Elemente und damit auch prozeß- und inhaltsorientierte Beratungsstrategien vermischen.

Nach diesem Plädoyer für eine stärkere Hinzuziehung qualitativer Forschungstechniken und einer Darlegung der Grundpositionen sollen im folgenden die wesentlichen

---

1) Witzel (1982), S. 14

Forschungsinstrumente kurz vorgestellt werden. Dabei geht es hauptsächlich darum, einen Überblick zu verschaffen, und, wo dies notwendig ist, qualitative von quantitativen Elementen abzugrenzen. Eine ausführliche Darstellung der einzelnen Methoden ist in der hierzu vorliegenden umfangreichen Literatur nachzulesen.[1)]

2.412 Methoden der Sozialforschung - ein Überblick

Das Repertoire an relevanten Methoden ist in quantitativen versus qualitativen Ansätzen nicht wesentlich unterschiedlich. Abweichungen liegen stärker in der Ausgestaltung des Instrumentariums bzw. der Betonung einzelner Methoden.

Eine erste Differenzierung, die hier betont werden soll, da sie insbesondere auch dazu geeignet ist, bezüglich der oben aufgezeigten Beraterrollen zu trennen, kann nach Primär- versus Sekundärerhebungen erfolgen.

PRIMÄR- VERSUS SEKUNDÄRANALYSEN

Nach dem Kriterium der Originalität lassen sich bei der Datenerhebung Sekundär- und Primäranalysen unterscheiden.[2)]

Sekundäranalysen

In Sekundäranalysen werden bereits in früheren Untersuchungen erhobene Daten zur Prüfung der eigenen Hypothesen bzw. zur Ergänzung der eigenen Datenbasis herangezogen. Dies ist

---

1) Vgl. u.a. Friedrichs (1982), Mayntz et al. (1978), Webb et al. (1966), Bouchard (1976)
2) Vgl. Friedrichs (1982), S. 157 f.

im strengen Sinne nur möglich, wenn die hinter der Primärerhebung stehenden Theorien sowie die Stichprobe bekannt und der eigenen Untersuchung angemessen sind. Da die Ordnung der Daten bzw. die Klassenbildung insbesondere z.B. bei amtlichen Statistiken häufig von den durch die strategischen Methoden vorgegebenen Kategorien abweichen, ist der Aussagegehalt derartiger Sekundäranalysen zum Teil stark eingeschränkt. Ein Vorteil der Sekundäranalysen liegt in dem im Vergleich zu Primärerhebungen meist geringeren zeitlichen und finanziellen Aufwand.

Diese Form der Erfassung des Feldes schließt ein Involvement des Klienten aus. Damit wird einerseits die Handlungsfähigkeit des Projektsystems über die Zeitdauer der Problemlösung hinweg gefördert, da Probleme, wie Verständnisschwierigkeiten, Widerstände gegenüber Veränderungsprozessen, dysfunktionale Machtstrukturen, zunächst nicht zur Geltung kommen. Andererseits trägt ein derartiges Vorgehen, das intuitives Wissen im Klientenunternehmen sowie die dort vorliegenden organisationskulturellen Gegebenheiten nicht erfaßt, einer langfristigen Implementierung des Wandels kaum Rechnung. Die Klienten werden am Ende der Beratung mit dem quasi in Isolation gewonnenen Ergebnis allein gelassen. Primärerhebungen können dem entgegenwirken.

Primärerhebungen

In Primärerhebungen werden die Daten dagegen für die speziellen im Projekt gegebenen Analysezwecke erhoben. Neben statistische, unternehmensinterne Unterlagen, wie etwa Geschäftsberichte, Rechnungswesen, betriebliche Kennzahlen, treten hier die qualitativen Beurteilungen der Mitarbeiter des Klientenunternehmens bzw. unternehmensexterner Interessen-

ten. Dem Nachteil des zunächst höheren zeitlichen und finanziellen Aufwandes steht die Möglichkeit einer authentischeren Erfassung der individuellen Unternehmenssituation gegenüber. Zu quantitativen Daten treten hier die qualitativen Beurteilungen hinzu. Das höhere Involvement des Klienten in den Prozeß der Datenerhebung fördert die Implementierung. Um intraindividuelle Verzerrungen und Vorurteile zu vermeiden, ist ein interpretativ-qualitatives Vorgehen notwendig.

Wie bereits angedeutet, baut ein Großteil der inhaltsorientierten Beratungsvorgehen auf Sekundäranalysen auf. Ein umfangreicher Kontakt mit dem Klientenunternehmen und die Hinzuziehung von Einschätzungen des Klienten werden vermieden. Die Analyse der Problemsituation erfolgt damit relativ isoliert von der Handlungssituation und deren unterschiedlichen Interpretationen durch den Klienten.

Im folgenden werden lediglich primäranalytische Erhebungsmethoden vorgestellt, bei denen die Ausgestaltung der Erhebungssituation im Zentrum des Interesses steht und wesentlichen Einfluß auf das Erhebungsergebnis hat. Aufgrund der lediglich partiellen Erfassung der Klientensituation erscheinen Sekundäranalysen von nachrangiger Bedeutung und sollen deshalb innerhalb der Untersuchung von Beratungsvorgehen vernachlässigt werden.

FRAGEBOGEN, INTERVIEW, BEOBACHTUNG, GRUPPENDISKUSSION

Wir wollen die Kurzdarstellung auf die drei wichtigsten Erhebungstechniken beschränken und lediglich die Gruppendiskussion aufgrund ihrer Relevanz in sozialen Systemen ergänzen. Sie stellen quasi den Kern der Sozialforschung dar. Alle anderen in der Literatur angesprochenen Techni-

ken im Bereich der Primärerhebungen sind Modifikationen oder Verknüpfungen dieser Methoden.[1)]

Fragebogen

Der Einsatz von Fragebogen ist tendenziell normativ-quantitativ. Der Berater/Forscher konstruiert ihn aus seinem Kontext heraus und unter Hinzuziehung der von ihm ausgewählten theoretischen Bezugsrahmen. In den seltensten Fällen stimmt jedoch dieser Kontext mit dem Alltagswissen und dem Vorverständnis des Beantworters überein. Insbesondere bezogen auf das standardisierte Interview, aber auch im Zusammenhang mit dem Fragebogen relevant, betont auch Witzel (1982), daß die Art der Frageformulierung "nicht der Form (entspricht), in der Erfahrungen im Alltag kommuniziert werden, wo Füllwörter, Paraphrasierungen etc. verwendet werden, die zur Interpretationserleichterung der Gesprächspartner beitragen."[2)] Der Interviewte wird in ein Raster eingepreßt, das seine Ausdrucksmöglichkeiten erheblich einschränkt. Daraus resultierende Verzerrungen könnten durch ein vorausgehendes Einleben des Forschers in die Sprach- und Lebenswelt der Klienten einerseits und durch vorgeschaltete Kommunikation, wie etwa Schulungen, innerhalb derer der Klient mit der Begriffswelt des Beraters vertraut wird, andererseits abgemildert werden. Eine weitere Möglichkeit besteht im Nachschalten ergänzender Interviews, während derer Mißverständnisse zumindest ex post aufgedeckt werden können.

---

1) Vgl. zu weiteren Forschungsmethoden vor dem Hintergrund einer eher quantitativen Sozialforschung insbesondere Friedrichs (1982), Mayntz et al. (1978), Hatten (1979). Witzel (1982) entwickelt ein Forschungsinstrumentarium auf der Basis des qualitativ-interpretativen Paradigmas.

2) Vgl. Witzel (1982), S. 41

Der normative Gehalt von Fragebogen hängt auch von der Fragebogenkonstruktion ab. Je nachdem, ob es sich um offene oder geschlossene Fragestellungen handelt, wird der Beantwortungsspielraum und damit die Möglichkeit einer situationsbezogenen Erfassung eingeschränkt. Eine Quantifizierung über Skalen birgt weitere Quellen der Verzerrung in sich. Das Messen ist ein zentraler Aspekt quantitativer Methoden.

Das Spektrum der Skalierungsmöglichkeiten reicht von Nominal- über Intervall- bis zu Ordinalskalen, wobei in weiten Teilen der Literatur (der quantitativen Sozialforschung), insbesondere im Hinblick auf die statistischen Auswertungsmöglichkeiten, "höher" skalierte Daten höher bewertet werden. Wir halten es an dieser Stelle jedoch für wichtig, die Vermutung auszusprechen, daß durch eine "hohe" Skalenqualität lediglich "Scheingenauigkeit" erzeugt wird und schließen uns Hatten an, der zu folgender Feststellung kommt:

> "Usually, the more precise the measurement (of a concept), the less certain we can be of what it is we have in fact measured, as the Heisenberg principle warns us, ..."
> (Hatten 1979, S. 452)

Unabhängig von der Skalenqualität stellt sich das Problem, daß jeder Beurteiler die Skalenwerte entlang seiner individuellen Wertskala bemißt.

Als weiterer normativer Einfluß des Fragebogens sei die für den Befragten häufig nicht erkennbare beeinflussende Wirkung der Fragenanordnung genannt.[1)]

Da sich die Erhebungssituation bei der schriftlichen Befragung meist der Kontrolle des Forschers entzieht, ist ein interpretatives Forschungsvorgehen weitgehend unmög-

---

1) Vgl. insbesondere Holm (1975), S. 93 ff.

lich. Den Nachteilen und Fehlerquellen, die meist durch den normativen Einfluß auf die Erhebung begründet sind, werden von Seiten der quantitativen Sozialforschung eine Reihe von Vorteilen entgegengehalten. Wortman und Roberts heben hier insbesondere die Möglichkeit der großzahligen Untersuchung hervor:

> "The primary function of the questionnaire in strategic management research is to obtain broad based information about a specific area of interest."
> (Wortman und Roberts 1982, S. 9)

Diese breite Informationsbasis kann mit relativ geringen Kosten und geringem Zeitaufwand gewonnen werden.[1] Die höhere Wirtschaftlichkeit erstreckt sich auch auf die Auswertung. Es wird letztendlich von der Gestalt des Beratungssystems, insbesondere vom zu lösenden Beratungsproblem und der Beratungsphilosophie abhängen, ob den hier genannten Vor- oder Nachteilen mehr Rechnung getragen wird.

Im Gegensatz zur schriftlichen Befragung ermöglicht das Interview dem Forscher/Berater einen direkten Zugang zur Erhebungssituation.

Interview

Das Interview, als mündliche Befragung, zeichnet sich dadurch aus, daß im Zentrum der Erhebungssituation die soziale Interaktion zwischen Interviewer und Befragtem steht. Der Interviewer (Forscher bzw. Berater) wird selbst Teil der Erhebungssituation und gestaltet diese durch seine Person sowie sein Forschungsvorgehen.[2] Der Output des In-

---

1) Vgl. u.a. Friedrichs (1982)
2) Vgl. Friedrichs (1982), S. 207 ff., Mayntz et al. (1978), S. 103 ff., Witzel (1982), S. 74 ff., Lazarsfeld (1944)

terviews wird somit geprägt durch die beiden Interaktionspartner und deren Beziehung zueinander, durch das Umfeld der beiden Interaktionspartner, d.h. die Erhebungssituation im weiteren Sinne und, quasi im Kern, durch die tatsächlich zu erfassenden Sachverhalte.

Sucht man nach einer Klassifikation der Interviewtechniken, so stößt man auf eine Vielzahl unterschiedlicher Termini, die nicht immer auch unterschiedliche Forschungsvorgehen bezeichnen. Bouchard (1976) unterscheidet die Interviewmöglichkeiten nach dem Kriterium der Spezifiziertheit von Fragen und Antworten und spannt folgendes Spektrum auf:[1)]

		FRAGEN	
		vorgegeben	nicht vorgegeben
ANTWORTEN	vorgegeben	I	III
	nicht vorgegeben	II	IV

Abb. 2-18: 4 Typen von Interviews, klassifiziert nach Art der Frage und Art der Antwort

1) Vgl. auch Kohli (1978)

Typ I stellt eine vollständig strukturierte und standardisierte, geschlossene Befragung dar. Diese Form des Interviews ist der oben beschriebenen normativ-quantitativen Sozialforschung zuzuordnen. Der Forscher/Berater hat genaue Vorstellungen bezüglich des Forschungsdesigns und entwickelt ungeachtet der spezifischen Situation des Befragten ein Erhebungsraster, in das der Beantworter mit seinen Antworten "hineingepreßt" wird. Es bleiben kaum Möglichkeiten, vom Forschungsdesign abweichende Sachverhalte zu erfassen.

Etwas offener gestaltet sich die Erhebungssituation bei Typ II. Zwar sind auch hier die Fragen noch strukturiert, die Beantwortungsmöglichkeiten räumen jedoch erhebliche Freiheitsspielräume ein. Damit bietet sich die Chance, auch vom Forscher vorher nicht erkannte Phänomene in die Erhebung mit einfließen zu lassen. Es liegt hier stark an der Person des Interviewers, seinem Einfühlungsvermögen in die Situation des Befragten und seiner Wahrnehmungsfähigkeit, relevante Sachverhalte aufzunehmen und in der Beantwortung zu berücksichtigen. Die Gefahr des "Interviewer-Bias"[1] wird hier durch Wahrnehmungs- und Auswertungsverzerrungen auf Seiten des Interviewers verstärkt.

Typ III erscheint logisch irrelevant, da bei unspezifizierten Fragen kaum Antworten vorgegeben werden können.

Eher explorative Funktion kommt dem Typ IV zu. Weder die Fragen noch die Antworten sind hier vorherbestimmt. Entsprechend den unterschiedlichen Ausgestaltungsmöglichkeiten und

---

1) Vgl. Holm (1975), S. 128. Er versteht darunter "einen meist völlig unbewußten Einfluß, den ein Mensch auf einen anderen allein durch seine Erscheinung, seine Kleidung, sein Auftreten, seine Stimme und die Art des Sprechens ausübt." Bei Beratungsunternehmen kann dieser Einfluß durch das bewußte Rollenverhalten des Beraters, unterstrichen durch seine äußere Erscheinung, besonders ins Gewicht fallen.

Schwerpunktsetzungen bietet die Literatur eine Vielfalt unterschiedlicher Termini, wie "offenes", "zentriertes", "Leitfaden-", "Tiefen-", "unstrukturiertes", "qualitatives", "detailliertes", "nicht gelenktes", "formloses" Interview.[1] Zum einen soll durch die offene Befragung der Antwortspielraum durch den Befragten erweitert werden, zum anderen wird eine den spezifischen Problemen und Bedürfnissen des Befragten angemessene Befragung ermöglicht. Der Forscher/Berater gelangt hierdurch zu Kenntnissen, die in seinem Kontext oder den unterstützenden theoretischen Bezugsrahmen bislang keine Berücksichtigung fanden. Insbesondere in komplexen Problemsituationen, für die keine ausgereiften theoretischen Bezugsrahmen vorliegen, scheint ein solches Forschungsvorgehen angebracht.

Dabei liegt dem eher am normativ-quantitativen Paradigma orientierten und im Großteil der Literatur beschriebenen Intensivinterview[2] dennoch ein grobstrukturiertes Schema, der Leitfaden, zugrunde. Ein wenngleich geringer normativer Einfluß bleibt somit erhalten.

Witzel (1982) grenzt sich mit seinem von ihm bewußt geprägten Begriff des "problemzentrierten" Interviews und dem dahinterstehenden Forschungsvorgehen von diesen Forschungsansätzen ab und zieht die Konsequenzen.[3] Ohne dieses Verfahren im einzelnen zu erläutern, sollen doch die wesentlichen Grundannahmen hier aufgezeigt werden, da wir glauben, daß

---

1) Vgl. Friedrichs (1982), S. 224, Witzel (1982), S. 67 und die dort angegebene Literatur
2) Dieser Begriff steht weitgehend synonym zu den bereits oben angegebenen Bezeichnungen des Typs IV
3) Vgl. hierzu und zum folgenden Witzel (1982), S. 66 ff. Es sei an dieser Stelle auf die problematische Abgrenzung zwischen quantitativen und qualitativen Sozialforschungsmethoden verwiesen und die Möglichkeit einer lediglich relativen Abgrenzung betont.

sie als konkrete Verwirklichung des interpretativ-qualitativen Paradigmas, dessen Bedeutung im hier vorliegenden Zusammenhang oben begründet wurde, wertvolle Hinweise insbesondere für das Beratungsvorgehen einer prozeßorientierten Beratung liefern kann.

Witzel (1982) sieht im Interview - verglichen mit der Beobachtung und der schriftlichen Befragung - die einzige Möglichkeit, Sinngehalte mittels Sprache zu explizieren, sofern auf Seiten des Interviewers/Beraters die notwendige Offenheit vorliegt und der Befragte die Möglichkeit erhält, seine Problemsicht darzustellen. Das Interviewverfahren steht deshalb im Zentrum seines Ansatzes. Das Adjektiv "problemzentriert" wurde gewählt, um anzuzeigen, daß eine Gesprächsstruktur angestrebt wird, die über ein verstehendes, unvoreingenommenes Vorgehen hilft, die tatsächlichen Probleme des einzelnen im Rahmen seines gesellschaftlichen Problemfeldes systematisch zu eruieren. Diese individuelle Problembezogenheit wäre auch innerhalb der Beratung zu fordern. Daneben ist anzunehmen, daß sich durch eine unstrukturierte Offenlegung der Problemsituation durch den Befragten auch für diesen die Struktur des Problems erhellt und damit dessen Erkenntnisfortschritt fördert.

Das Interview wird ergänzt durch die biographische Methode in Form von Erzählungen, die "die Strukturierung des Forschungsgegenstandes durch die Untersuchten selbst und damit das Prinzip der Offenheit gegenüber dem empirischen Feld"[1] gewährleistet.

Zusätzlich zur biographischen Methode wird im Vorlauf der Erhebung die Erfassung objektiver Gegebenheiten durch den Forscher postuliert, um "Verarbeitungsformen gesellschaft-

---

1) Vgl. Witzel (1982), S. 66

licher Realität verstehend nachzuvollziehen sowie inhaltsbezogene und genauere Fragen bzw. Nachfragen zu stellen."[1)]

Das Notieren subjektiver Tatbestände über die biographische Methode einerseits sowie die Feststellung struktureller Merkmale des Alltagskontextes der Befragten andererseits sollen dem Interviewer eine adäquate Einschätzung der Antworten ermöglichen.

Aufgrund der intensiven Interaktionsbeziehungen zwischen Interviewer und Befragten entsteht die vieldiskutierte Frage, ob die Interviewereinflüsse, die durch ständiges Nachfragen und situationsspezifische Gesprächslenkung entstehen, positiv oder negativ zu beurteilen sind. Eine Abgrenzung ist hier schwierig. Einerseits liegt zweifelsohne mit den Einwürfen des Interviewers in die Gesprächssituation eine Beeinflussung vor, die sich auch auf das Interviewergebnis niederschlägt. Andererseits öffnet sich die Möglichkeit, durch gezielte Nachfragen interessierende Problembereiche zu erhellen und damit auch gleichzeitig zu einer Art "Vorinterpretation" zu kommen, wobei die Nachfragen neben einer "erzählungsgenerierenden" eine "verständnisgenerierende" Funktion haben sollten.[2)] Letztendlich ist zu fragen, ob eine sterile Laborsituation weniger beeinflussend ist als die "echte" soziale Situation.

Es dürfte Utopie sein, jegliche Verzerrung in einer sozialen Erhebungssituation zu vermeiden.

Geht man noch einmal zu den vier Typen der Befragung von Bouchard (1976) zurück, so läßt sich zusammenfassend feststellen, daß mit zunehmender Kenntnis über den Forschungs-

---

1) Vgl. Witzel (1982), S. 68
2) Vgl. ebenda, S. 84

gegenstand wohl der Grad der Spezifizierung zunimmt, d.h. der Forscher/Berater nimmt also in der Regel den Weg von Typ IV über Typ II zu Typ I.

Betrachtet man insbesondere das Problem des "interviewee self-report bias", so läßt sich diese Verzerrung weiter differenzieren in:

- Verständnisprobleme seitens des Befragten
- Sagt der Befragte, was der denkt?
- Handelt der Befragte, wie er sagt?

Den beiden ersten Aspekten kann durch Nachfragen und ein eher interpretatives Vorgehen entgegengewirkt werden. Die Divergenz zwischen tatsächlichem Verhalten und vorgegebenem Verhalten kann durch das Instrument der Beobachtung behoben werden.[1)]

Beobachtung

Duncan (1979) führt neben dem Auseinanderweichen von vorgegebenem und tatsächlichem Verhalten noch zwei weitere Probleme des Interviews an, die durch die Beobachtungsmethode umgangen werden können:[2)]

- Viele zu erfassende Sachverhalte dauern über eine lange Zeitperiode hinweg an, so daß in der Erinnerung des Befragten Verzerrungen auftreten.
- Ein Großteil des menschlichen Verhaltens ist habituell und nicht bewußt.

---

1) Vgl. hierzu auch Argyris und Schön (1974)
2) Vgl. hierzu auch Duncan (1979), S. 440

Die Beobachtung vermeidet es, die Problemsicht der untersuchten Personen zu erfassen und paßt insofern nicht in das Instrumentarium des interpretativen Paradigmas im engeren Sinne. Die Deutung beobachteter Sachverhalte erfolgt aus dem Kontext des Forschers/Beraters heraus, wodurch dessen normativer Einfluß auf das Ergebnis sichtbar wird. Die Gefahr einer auftretenden selektiven Wahrnehmung gefährdet die Validität. Die Verzerrungsprobleme erfordern einen hohen Grad an Offenheit und Unvoreingenommenheit seitens des Forschers für die Untersuchungssituation und eine ausgeprägte Wahrnehmungsfähigkeit. Sind diese Voraussetzungen gegeben, so bietet die Beobachtung zum einen den Vorteil einer breiteren Forschungsperspektive, indem auch das Umfeld der Untersuchungsperson mit erfaßt werden kann. Für den Berater ergibt sich die Chance, das gesamte innerorganisatorische Umfeld zu erfassen und möglicherweise wichtiger - sich Zugang zu informellen Rollenstrukturen zu verschaffen.

Ein weiterer Vorteil liegt in dem explorativen Charakter der Beobachtung, indem Sachverhalte und Zusammenhänge erkannt werden können, die vormals nicht im Kontext des Forschers/Beraters Berücksichtigung fanden und somit andererseits verlorengingen. Berücksichtigt man die Vielzahl der auch hier vorliegenden unterschiedlichen Varianten von Beobachtungsverfahren,[1] so werden eher unsystematische und explorative Formen der Beobachtung Vorrang haben. Dies gilt einerseits aufgrund des normativen Charakters systematischer Verfahren und andererseits aufgrund des Fehlens ausgereifter Vorstellungen über die zu untersuchenden Phänomene. Insgesamt dürfte der Beobachtung im Beratungsprozeß

---

1) Vgl. u.a. Friedrichs (1982), S. 272 f., Mayntz et al. (1978), S. 87 ff.

eine ergänzende Funktion zukommen. Da sie die Präsenz des Beraters im Unternehmen bedingt, hat sie nur für jene Beratungsphilosophien, die eine starke Nähe zum Klienten vertreten, Relevanz.

Die drei hier gezeigten Erhebungsverfahren mit ihren vielfältigen Varianten stellen quasi die Basis für empirische Forscher dar. Wir haben versucht, ihre Rolle in der quantitativen versus qualitativen Sozialforschung anzudeuten, um eine problemspezifische Auswahl zu erleichtern. Es sollte berücksichtigt werden, daß dies im hier diskutierten Zusammenhang nur skizzenhaft geschehen kann.

In konkreten Beratungsprojekten wird kaum eine einzelne Technik angewandt werden, sondern, im Sinne einer Optimierung der Stärken, Kombinationen einzelner oder aller drei Techniken gesucht werden, die zu neuen Methoden bzw. Ausgestaltungsvarianten führen. Wir überlassen es dem interessierten Forscher/Berater, fallspezifisch eigene Modifikationen zu entwickeln und hierzu tiefer in die entsprechende Literatur zu gehen.

Eine Methode soll jedoch zuletzt noch angesprochen werden, der insbesondere im Rahmen der Unternehmensführung und einer diesbezüglichen Beratung Bedeutung zukommen dürfte, da ein Großteil der Informationsbeschaffung und Entscheidungsfindung dort in Gruppenprozessen abläuft [1] - die Gruppendiskussion.

---

1) Vgl. Paine und Anderson (1983), S. 74, Janis und Mann (1977)

Gruppendiskussion

Die Gruppendiskussion bezieht die Dynamik interpersoneller Prozesse mit ein. Die Informationsbasis und die Erkenntnisfähigkeit von Gruppen ist aufgrund des Vorhandenseins einer Vielzahl inkommensurabler Kontexte und der Konfrontation dieser Kontexte höher als bei Einzelerhebungen.[1)]

> "Rather than a structured question and answer methodology, the procedure is to encourage groups to discuss feelings, attitudes and perceptions about the topic being discussed."
> (Wortman und Roberts 1982, S. 9)

Insbesondere im Zugang zu diesen "soft facts" dürfte ein Vorteil der Gruppendiskussion liegen. Zudem werden informelle Rollen sichtbar, die dem Forscher/Berater anderweitig verborgen blieben. Beide Aspekte fallen insbesondere im Rahmen einer strategischen Beratung mit ihrer politischen Dimension, ihrer hohen Komplexität und dem geringen Strukturierungsgrad ins Gewicht.[2)] Obwohl diese Methode eher im Bereich der qualitativen Sozialforschung anzusiedeln ist, kann durchaus eine Strukturierung der Diskussion durch für den Problembereich relevante theoretische Instrumente erfolgen. Insofern ließe sich auch hier ein normativer Einfluß des Forschers/Beraters feststellen, der jedoch durch eine offene, informative Atmosphäre, innerhalb der der Klient die Möglichkeit einer kritischen Beurteilung bekommt, gemildert werden kann. Aufgrund der hohen Dynamik innerhalb derartiger Gruppenprozesse dürfte diesem normativen Einfluß zudem nur nachrangige Bedeutung zukommen.

---

1) Vgl. hierzu die Ausführungen zur Komplexität und zum Kontextpluralismus

2) Unter anderem betont v.Rosenstiel (1980) die Überlegenheit der Gruppe bei komplexen Problemen, wenn die Kapazität des qualifiziertesten Einzelnen überfordert wird. Vgl. auch Mangold (1973)

Der Output von Gruppendiskussionen hängt neben einer adäquaten Gestaltung des Diskussionsverlaufs auch von der Gruppengröße und der -zusammensetzung ab. So empfiehlt Friedrichs (1977) eine Gruppengröße zwischen 6 und 12 Mitgliedern.[1] Die Zusammensetzung der Gruppe hängt vom zu lösenden Problem ab, wobei, im Sinne einer Erhöhung der Erkenntnisfähigkeit und Empfänglichkeit, nicht zuletzt aber auch zu Zwecken einer besseren Durchsetzung, möglichst unterschiedliche Kontexte gewählt werden sollten.[2] Werden beispielsweise Führungspersonen der unterschiedlichen Funktional- und Produktbereiche in die Gruppendiskussion innerhalb einer Strategischen Analyse einbezogen, so besteht die Chance, "Verbündete" zu gewinnen, die die Diffusion neuer Gedanken in ihren Bereichen eigenständig fortsetzen und damit insgesamt beschleunigen.[3]

Als Vorteile der Gruppendiskussion werden in der Literatur genannt:[4]

- Aktualisierung "tieferliegenderer" Meinungen, Provokation spontaner Reaktionen, Offenlegung von Einstellungsdispositionen
- Meinungsbildungsprozesse, Abhängigkeit individueller Meinungen von der Gruppenmeinung, sowie deren Wechselwirkungen werden sichtbar
- Übersicht über Art und Ausmaß der Meinungen, Werte, Konflikte der Gruppe.

Diesen Vorteilen steht eine Reihe von Nachteilen gegenüber:[5]

- Notwendigkeit gut ausgebildeter Forscher/Berater

---

1) Vgl. Friedrichs (1982), S. 248
2) Vgl. v.Rosenstiel (1980), S. 113
3) Vgl. zur Diffusion von Beraterideen Kennedy (1979), S. 18 ff.
4) Vgl. Friedrichs (1982), S. 246
5) Vgl. ebenda; vgl. hierzu auch Wortman und Roberts (1982), S. 21

- hoher Zeitaufwand
- Quote der "Schweiger" ist in Gruppendiskussionen relativ hoch
- Machtstrukturen beeinflussen den Meinungsbildungsprozeß.

Insbesondere der letzte Aspekt hat aufgrund der Existenz formaler Rollen in Organisationen eine größere Bedeutung als bei sonstigen sozialen Gruppen. Es ist damit einerseits zwar eine verzerrende Wirkung verbunden, andererseits eröffnet sich für den Forscher/Berater die Chance, formale und informale Machtstrukturen zu entdecken, aber auch, sich mit den Lebens- und Sprachformen des Klienten vertraut zu machen.

Zuletzt sei betont, daß die Gruppendiskussion gegenüber den vorher genannten Erhebungstechniken ein breiteres Spektrum an Einsatzmöglichkeiten abdeckt, indem sie neben Informationsgewinnung - auch - Verarbeitungsprozesse unterstützt und auch zum Zwecke der Ideengenerierung einsetzbar ist. Damit kommt ihr über alle Phasen des Managementprozesses hinweg Relevanz zu.

Die hohe Komplexität und Kontextproblematik, der sich ein Forscher/Berater im Bereich des Strategischen Managements gegenübersieht, wo die Existenz kognitiver und emotionaler Prozesse auf der Individual- und Gruppenebene besonders betont wird, lassen die Hinzuziehung einer qualitativen Sozialforschung gerechtfertigt erscheinen. Einen weiteren Grund haben wir im Fehlen von Theorien und theoretischen Bezugsrahmen gesehen, die geeignet wären, das Problemfeld ausreichend abzubilden. So wird sich der Forscher/Berater, insbesondere in einem eher prozeßorientierten Vorgehen, zunächst - will er das Vorspiegeln von Scheingenauigkeiten vermeiden - explorativer Instrumentarien bedienen, die situations- und problemspezifisch vorgehen und im Sinne einer vollständigen Erfassung auch qualitative Urteile mit einbe-

ziehen. Die genannten Techniken können in reiner bzw. modifizierter Form in den vielfältigsten Forschungszusammenhängen eingesetzt werden. Ein Anwendungsgebiet innerhalb der Beratung wird der breitere Rahmen der OE-Techniken darstellen, die als Nachbardisziplin ebenfalls ein brauchbares Gestaltungspotential für eine Beratung in sich bergen.

2.42 Brauchbarkeit von OE-Techniken

Geht man vom Grundgedanken der OE aus, daß es neben der inhaltlichen problem- und ergebnisorientierten Perspektive auch die soziale Perspektive gibt,[1] deren Beachtung insbesondere zur Sicherung der Nachhaltigkeit von Wandlungsprozessen elementar scheint, so bietet sich an, für ein diesen Annahmen gehorchendes Beratungsvorgehen Gestaltungshinweise den in der OE entwickelten Techniken zu entnehmen. Inwieweit OE-Interventionen für einen, im ersten Schritt doch primär an einer sachlichen Problemlösung orientierten strategischen Beratungsprozeß geeignet sind, soll bei der Diskussion der Möglichkeiten und Grenzen einer prozeßorientierten Beratung mit beachtet werden.[2] Hierzu scheint es zunächst notwendig, dem Leser einen Überblick über die häufigsten OE-Techniken zu geben. Daß die Übersetzungen, die mit der Berücksichtigung von Gestaltungselementen der OE-Techniken innerhalb einer Beratung im Strategischen Management zu leisten sind, zum Teil sehr unvollständig sind, wurde bereits betont. Hier wäre möglicherweise Raum für weitere Forschungsaktivitäten, diese Übersetzungsschwächen zu mildern.

---

1) Vgl. u.a. Gebert (1974), der zwischen personalen und strukturalen Ansätzen unterscheidet
2) Vgl. Kapitel 3

2.421 Einführung zu OE-Interventionen

Ziel einer Anwendung von OE-Techniken in einem beratungsbegleiteten, vorrangig inhaltlichen Problemlösungsprozeß ist,

- die inhaltlichen Problemlösungsprozesse sichtbar und diskutierbar zu machen,
- die auftretenden sozialen Prozesse offenzulegen,
- eine Steigerung des Informationsgehaltes und
- eine Steigerung des Commitments über die Partizipation einer größeren Zahl Beteiligter und Betroffener.

Die Techniken werden ganz im Sinne der OE, nämlich zur langfristigen Absicherung der stattfindenden Wandlungsprozesse, eingesetzt.[1] Hierzu ist es notwendig, den Klienten mit den ablaufenden Problemlösungsprozessen vertraut zu machen, ihn also einem Lernprozeß zu unterwerfen, um ihn selbst "Herr des Prozesses" werden zu lassen. Eine bloße Datenanalyse mit anschließender Präsentation der Ergebnisse in gutachtenähnlicher Form durch den Berater reicht hier nicht aus. Dies bestätigt auch Beer, wenn er sagt:

> "What is needed are diagnostic methods which involve organizational members in the process of identifying and diagnosing organizational problems."
> (Beer 1976, S. 946)

Auch Kennedy (1979) steuert mit seinen Überlegungen zum Beratungsprozeß in diese Richtung, indem er fordert:

> "In addition, however, the consultant must also assume responsibility for building an effective organizational consensus around proposed solutions"
> (Kennedy 1979, S. 22)

---

1) Vgl. z.B. Gebert (1974), S. 96 ff.

und feststellt, daß diese Aufgabe zwar nicht neu ist, aber selten explizit berücksichtigt wird.[1)]

Ablaufende individual- sowie sozialpsychologische Prozesse sind zur Sicherung der Nachhaltigkeit über geeignete OE-Techniken mit zu berücksichtigen. Hinzu kommt, daß höhere Beteiligung der Mitarbeiter und damit eine breitere Informationsbasis bei gleichzeitiger sozialer Absicherung, d.h. Beseitigung von Verständnisproblemen sowie von Informationsdefiziten, zu einer Steigerung des Informationsgehaltes beitragen sollen. Durch eine breite Beteiligung und Offenlegung konfligärer Wertvorstellungen und dysfunktionaler Gruppenprozesse soll zuletzt das zur Implementierung notwendige Commitment im Klientenunternehmen erhöht werden. In der sehr breiten OE-Literatur wird eine bunte Vielfalt unterschiedlicher OE-Techniken angeboten, die zum Teil aufgrund differenzierter Forschungstraditionen schwer miteinander vergleichbar sind, sich andererseits häufig auch nur durch andersartige Namensgebung voneinander unterscheiden.[2)] An dieser Stelle soll ein Überblick über einige häufig eingesetzte Techniken gegeben werden, wobei keinerlei Anspruch auf Vollständigkeit erhoben wird. Der Grad der Differenzierung wird zudem begrenzt, da wir in zahlreichen verfeinerten Ausgestaltungsvarianten nur nuancenhafte Abweichungen sehen, die auf dem hier gewählten Diskussionsniveau nicht zum Tragen kommen. Die Kontextbezogenheit einer solchen Abgrenzung wird dabei durchaus erkannt.

Eine erste Differenzierung findet bei vielen Autoren nach dem Umfang der sozialen Zielgruppe statt in:[3)]

---

1) Vgl. Kennedy (1979), S. 22
2) Vgl. beispielhaft Beer (1976), French und Bell (1977) Hanák (1982)
3) Vgl. hierzu Beer (1976), S. 938, French und Bell (1977), S. 162 ff.

- Individualebene
- Gruppenebene
- Organisationsebene.

Die Prozesse der Strategischen Management-Beratung sind primär auf der Organisationsebene angesiedelt und lösen dort strukturelle Veränderungen aus, die sich in organisationalem Verhalten niederschlagen. Zudem spielen in allen Managementphasen und somit auch in allen Phasen des Problemlösungsprozesses Gruppenprozesse, wie etwa Machtausübung, Konflikthandhabung, Konsensbildung, Kommunikation, Koordination etc.[1] eine Rolle. Die Individualebene (Einstellungen, Wertvorstellungen etc.) ist zwar zu berücksichtigen, jedoch scheinen explizite Entwicklungsmaßnahmen in einem ersten Schritt auf dieser Ebene jedoch unangebracht.

Durchaus berücksichtigend, daß es eine Vielzahl unterschiedlicher Klassifikationen von OE-Techniken gibt, wollen wir hier die von Beer auswählen und unseren skizzenhaften Ausführungen im folgenden zugrunde legen.[2] Die Klassifikation von Beer mit einer Auswahl entsprechender Techniken zeigt Abb. 2-19.

Diagnoseinterventionen werden im Rahmen der OE primär zur Messung sozialpsychologischer Sachverhalte in Organisationen eingesetzt. Eine Erweiterung um die Erhebung sachlicher Zusammenhänge erscheint hier durchaus denkbar.

Prozeßinterventionen betonen interpersonelle Prozesse, wie Macht- und Konfliktaktivitäten sowie Kommunikation

---

1) Vgl. hierzu auch Gliederungspunkt 2.313
2) Vgl. Beer (1976); vgl. auch den umfangreichen Überblick über OE-Techniken in der Literatur in Kirsch et al. (1979), S. 206 ff.

Diagnose-interventionen	• Post Laboratory Diagnosis • Survey Feedback • Konfrontationstreffen • Managers Diagnostic Meeting •
Prozeßinter-ventionen	• Teamentwicklung • Processing Meetings • Intergruppen-Interventionen • Temporary Task Forces •
Interventionen im organisati-onsinternen Umfeld	• Job Design • Personal Systems • Organisationsstruktur und Rollen •

Abb. 2-19: Mögliche Klassifikation von OE-Interventionen

im Rahmen von Abläufen der Datensammlung, Diskussion und Problemlösung.

Interventionen im organisationsinternen Umfeld berücksichtigen die individual- und sozialpsychologischen Einflüsse, die von organisationsstrukturellen Veränderungen ausgehen.

Da Beratungsvorhaben in der Regel erst derartige organisationsstrukturelle Veränderungen herbeiführen sollen, erscheint die zuletzt genannte Gruppe von Interventionstechniken in einem ersten Zugriff weniger relevant.

Das Wesen der Beratung als Problemlösungsprozeß heben primär Diagnoseinterventionen hervor. Zieht man die Perspektive einer stärkeren Prozeßorientierung in Betracht, so können zur Gestaltung der ablaufenden Gruppenprozesse, insbesondere im Rahmen kollektiver Entscheidungsprozesse, ergänzend Prozeßinterventionen herangezogen werden.

Es werden einige der genannten Techniken im folgenden beispielhaft ausgewählt, um daran skizzenhaft Möglichkeiten der Übertragung auf die Beratung im Strategischen Management aufzuzeigen.

Der Fragebogen wurde als Instrument bereits bei den Techniken der empirischen Sozialforschung diskutiert und soll deshalb hier nicht wiederholt werden. Er spielt im folgenden eine Rolle im Verbund mit weiteren methodischen Varianten. Eine erste und in der Literatur als organisationsumfassende OE-Intervention sehr häufig diskutierte Form ist das Survey Feedback.

2.422 Survey Feedback

Die Hauptmerkmale der Survey Feedback-Methode sind[1)]

- multidimensionale Ist-Analyse (survey)
- Rückkoppelung der Daten an die Betroffenen (feedback)
- gemeinsame Analyse der Teilnehmer unter Anwesenheit eines externen Beraters
- gemeinsame Fixierung konkreter Maßnahmen zur Beseitigung der gefundenen Mängel.

> "Survey feedback interventions combine diagnosis as a means of focusing change effects on organizationally relevant problems and group methods as a medium for unfreezing and change."
> (Beer 1976, S. 947)

Obwohl die typischen Inhalte des survey feedbacks "Organisationsklima, Gehälter und Sozialleistungen, Beziehungen zu anderen Einheiten, Kommunikation, Beziehungen zwischen Vorgesetzten und Untergebenen, Anleitung zu besserer

---

1) Vgl. hierzu Hanåk (1982), S. 72 ff., Beer (1976), S. 947 ff., French und Bell (1977), S. 162 ff., Miles et a (1973), Bowers (1973), S. 23 f., Mann und Neff (1961), Fordyce und Weil (1971)

Leistung am eigenen Arbeitsplatz, Belastung durch die Arbeit, MbO, Gelegenheit zur persönlichen Entfaltung und zu persönlichem Fortschritt und Training"[1] betreffen, scheint der methodische Ablauf auch, wie noch zu zeigen sein wird, auf Analyseinhalte des Strategischen Managements übertragbar und an allen Stellen im Beratungsprozeß einsetzbar, wo es um die Datenerhebung und -verarbeitung geht.[2] Der prozeßorientierte Berater hat zwar primär ein Interesse an einer konzeptgeleiteten Datenerhebung, wird aber andererseits durchaus gegenüber sozialen Vorgängen ebenfalls empfänglich sein und versuchen, diese offenzulegen.

Das survey feedback besteht aus drei Komponenten:
- Daten
- Gruppenverhandlungen
- Prozeßanalyse.

An der Datensammlung sind die Organisationsmitglieder durch Mitwirken bei der Zusammenstellung der Interview-Items beteiligt. Dies läßt sich innerhalb der Strategischen Analyse kaum realisieren, da das theoretische Know how beim Berater liegt. Die oben geforderte inhaltliche Abstinenz des Beraters scheint damit gleichzeitig gefährdet, da durch eine Auswahl entsprechender Interview-Items auch die Inhalte bereits in Grenzen festgelegt sind.

Die Datenerhebung kann sämtliche bereits angesprochenen Erhebungsverfahren umfassen, wobei hier die diskutierten Argumente pro und contra qualitativer versus quantitativer

---

1) Vgl. French und Bell (1977), S. 165
2) Vgl. hierzu auch Neff (1965), der vorschlägt, Daten über organisationale Leistung in den Feedback-Prozeß einzubeziehen und damit die inhaltliche Dimension berücksichtigt.

Verfahren zum Tragen kommen. Die Schwachstellen quantitativer Verfahren werden hier insofern abgeschwächt, als in dieser kombinierten Methode in einem nächsten Schritt eine Gruppendiskussion folgt, die Meinungen und Auffassungen klärt und somit auf eine Offenlegung der Lebens- und Sprachformen und damit auch eine authentischere Erfassung des Feldes hinwirkt. Ein weiterer Vorteil der einer Datenanalyse folgenden Gruppensitzungen ist ein erhöhtes Verständnis für die ablaufenden Analyseschritte und die dahinter stehenden theoretischen Gedanken. Der durch die bloße Datenerhebung bereits bewirkte Unfreezing-Effekt wird in der Gruppendiskussion noch verstärkt.

> "Thus if effective problem solving is done by the group, members are likely to arrive at greater agreement about the real problem and develop more change momentum."
> (Beer 1976, S. 948)

Insofern ließe sich auf Klientenseite auch von einer Lernfunktion sprechen. Auf Seiten des Beraters ist eine Rückkoppelung möglich, die eine Modifikation des Erhebungsinstrumentariums zur Folge haben kann.

Die Notwendigkeit eines externen Beraters wird in der OE-Literatur betont. Dies bestätigt auch Frohman:

> "Survey feedback supplemented with consultant help and guidance in the application of new approaches resulted in more change than survey feedback alone."
> (Frohman 1970, zit. in: Beer 1976, S. 983)

Trotz der Betonung der Rolle des Beraters herrscht über seine Rolleninhalte nicht immer Einigkeit. Während die einen ihn lediglich in der Funktion zur Absicherung eines reibungslosen Prozeßablaufes sehen, werden ihm an anderer Stelle Aufgaben zugeschrieben, wie Unterstützung der Planung, als Ressource zur Interpretation der Daten, Hilfe bei

der Problemlösung sowie bei der Planung des Wandels.[1)]

Es ist daher zu bezweifeln, ob in den in praxi doch primär ergebnisorientierten Beratungsprojekten, die zudem häufig unter großem Zeitdruck stattfinden, eine vollständige Erfassung der inhaltlichen und sozialen Prozesse im Rahmen solcher Gruppensitzungen realistisch ist.

Trotz dieser Einwände seien noch einmal die Vorteile hervorgehoben, die sich aus der kombinierten Anwendung von Datenerhebungen, Gruppendiskussion und Datenfeedback ergeben und insbesondere auch für die hier diskutierten Beratungsprojekte durchaus Gültigkeit besitzen:
auf Klientenseite:
- Steigerung von Akzeptanz, Commitment, Verständnis und Gebrauch der Daten durch die Gruppensitzung
- Erhöhung des Informationsgehaltes der Analyse
auf Seiten des Beraters:
- Einleben in die Lebens- und Sprachformen der Organisation
- Erkennen von Machtstrukturen.

Neben einer realistischen Erfassung des Ist-Zustandes geht es in der Strategischen Analyse, wie später auch bei der Entwicklung und Bewertung der auf den definierten strategischen Lücken aufbauenden Strategien, darum, den Klienten den Problemlösungsprozeß und die verwendeten theoretischen Konzepte nahezubringen. Um ein Commitment gegenüber dem organisationalen Wandel zu erreichen, scheint es zweckmäßig, die Organisationsmitglieder in den Prozeß der Identifikation und Diagnose organisationaler Probleme zu involvieren. Fragen statistischer Reliabilität und Validität treten nach Beers (1976) Meinung hinter diesem Ziel zurück.[2)] Eine In-

1) Vgl. Beer (1976), S. 947
2) Vgl. ebenda, S. 946

terventionstechnik, die dies zu erreichen sucht und ebenfalls Hinweise auf eine ähnliche Gestaltung im Strategischen Management-Projekt Beratungsprojekten gibt, ist die Post-Laboratory-Diagnosis.

2.423 Post-Laboratory-Diagnosis

Auch diese Methode bezieht sich ursprünglich rein auf psychologische Aspekte und läßt nur eine sehr vereinfachte Übertragung der Grundgedanken auf die Beratungsperspektive im Strategischen Management zu, die wir dennoch als Gestaltungsheuristik für nützlich halten.

Der Diagnose wird ein Laboratory-Training vorgeschaltet, das einen Unfreezing-Effekt und das Erlernen derselben kognitiven Inhalte zum Ziel hat, die später im Fragebogen (oder Interview) erfragt werden.

Die vorbereitende Phase macht den Teilnehmer mit den für eine Analyse notwendigen Konzepten vertraut, befähigt ihn zu einer differenzierten und erweiterten Sichtweise der Organisation und ermöglicht einen offeneren Meinungsaustausch im organisatorischen Machtgefüge.[1)]

All dies scheint auch erreichbar, überträgt man die Idee der Post-Laboratory-Diagnosis auf stärker inhaltliche Beratung. Statt des Laboratory-Trainings bietet sich das Vorschalten von Schulungstechniken, die den Klienten aktiv einbeziehen, oder auch Metaplansitzungen mit den entsprechenden Inhalten an.

---

1) Vgl. hierzu auch Beer (1976), S. 947

Das Ergebnis dient jedoch hier, ähnlich den oben genannten Effekten eines Laboratory-Trainings, zum Erkennen und Erlernen individueller Eigenschaften.

Nach dieser Phase der Sensibilisierung kann dann in der strategischen Beratung ebenfalls der Einsatz einer Diagnosetechnik, etwa eines Fragebogens, oder auch einer strukturierten Gruppendiskussion folgen. Die Kombination aus einer Veranstaltung zu Schulungszwecken und einer anschließenden Anwendung der Inhalte erscheint aufgrund der vorausgehenden Sensibilisierung und Identifikation der Mitarbeiter mit den verwendeten Instrumentarien für den Effekt des gesamten Wandlungsprozesses sinnvoll.

Es ist auf das häufig sehr knappe Zeitbudget der Beratungsprojekte zu verweisen, das eine Verkürzung der Prozesse erzwingt und somit meist Lernprobleme aufgrund einer Informationsüberflutung beim Klienten zur Folge haben kann. Dies beeinträchtigt dann möglicherweise auch die zweite Phase, die das Üben der erlernten Inhalte innerhalb von kleinen Gruppen zum Ziel hat.

Um eine fruchtbare Lernsituation zu gewährleisten, ist die Aufmerksamkeit auf eine geeignete Gruppenzusammensetzung zu legen. Es gelten auch hier die bereits zur "Gruppendiskussion" dargelegten Argumente.[1)]

Die Gruppenarbeit kann dann in rückkoppelnder Weise wiederum in den Vortrag bzw. eine umfassende Diskussionsrunde münden, um die gewonnenen Erfahrungen einem größeren Kreis zugänglich zu machen. Ohne hier eine empirische Bestätigung nachweisen zu können, sind positive Effekte für die folgende Datenerhebung zu vermuten.

---

1) Vgl. die Ausführungen unter Punkt 2.412

Das Ergebnis dient jedoch hier, ähnlich den oben genannten Effekten eines Laboratory-Trainings, zum Erkennen und Erlernen individueller Eigenschaften.

Nach dieser Phase der Sensibilisierung kann dann in der strategischen Beratung ebenfalls der Einsatz einer Diagnosetechnik, etwa eines Fragebogens, oder auch einer strukturierten Gruppendiskussion folgen. Die Kombination aus einer Veranstaltung zu Schulungszwecken und einer anschließenden Anwendung der Inhalte erscheint aufgrund der vorausgehenden Sensibilisierung und Identifikation der Mitarbeiter mit den verwendeten Instrumentarien für den Effekt des gesamten Wandlungsprozesses sinnvoll.

Es ist auf das häufig sehr knappe Zeitbudget der Beratungsprojekte zu verweisen, das eine Verkürzung der Prozesse erzwingt und somit meist Lernprobleme aufgrund einer Informationsüberflutung beim Klienten zur Folge haben kann. Dies beeinträchtigt dann möglicherweise auch die zweite Phase, die das Üben der erlernten Inhalte innerhalb von kleinen Gruppen zum Ziel hat.

Um eine fruchtbare Lernsituation zu gewährleisten, ist die Aufmerksamkeit auf eine geeignete Gruppenzusammensetzung zu legen. Es gelten auch hier die bereits zur "Gruppendiskussion" dargelegten Argumente.[1)]

Die Gruppenarbeit kann dann in rückkoppelnder Weise wiederum in den Vortrag bzw. eine umfassende Diskussionsrunde münden, um die gewonnenen Erfahrungen einem größeren Kreis zugänglich zu machen. Ohne hier eine empirische Bestätigung nachweisen zu können, sind positive Effekte für die folgende Datenerhebung zu vermuten.

---

1) Vgl. die Ausführungen unter Punkt 2.412

die mit den hierbei ablaufenden gruppendynamischen Prozessen eine Aufdeckung und Konfrontation unterschiedlicher Standpunkte ermöglichen. In der Literatur wird eine möglichst heterogene Gruppenzusammensetzung gefordert, also die Präsenz unterschiedlicher Arbeitsbereiche und Funktionen und die Beachtung der Regeln, daß Vorgesetzte und Untergebene nicht der gleichen Gruppe angehören dürfen.[1] Diese Regeln scheinen insbesondere auch bei einer Anwendung innerhalb strategischer Beratungsprojekte, aufgrund der dort besonders stark ins Gewicht fallenden politischen Interessen, beachtenswert.

Bei Konfrontationstreffen ist der Berater zwar anwesend, jedoch liegt die Moderation in der Hand des Top-Managers, dessen Aufgabe es ist, das Treffen zu eröffnen und ein offenes Klima zu schaffen.

Die Organisationsmitglieder sind im Vergleich zu anderen OE-Techniken stärker in die Diagnose involviert. Der Berater tritt hier nicht durch seinen Feedback als Katalysator auf. Hierin liegt ein Vorteil und ein Nachteil zugleich. Wird einerseits der normative Einfluß des Beraters vermieden, so ist andererseits zur Aufdeckung der Probleme ein Klima der Offenheit notwendig, das nur unter Umständen in Krisensituationen ohne das Einwirken des Beraters erreichbar scheint. Die Vorteile dieser Methode stellt Beckhard (1967) wie folgt dar:

> "... it provides rapid diagnosis, catharsis, involvement in problem identification and problem solving, increases influence of lower levels, thereby increasing commitment; shortcuts normal bureaucratic barriers to decision making and enhances quality of decisions by placing the problems where the information is."
> (Beckhard 1967, zit. in: Beer 1976, S. 950)

---

1) Vgl. French und Bell (1977), S. 160, Beer (1976), S. 950

Über die Diagnose hinaus könnten dieser Interventionstechnik, insbesondere aufgrund des begrenzten Zeitbudgets, auch Gestaltungshinweise für die Planungsphase im Beratungsprozeß entnommen werden.

2.425 Team-Entwicklungen

Hanák (1982) sieht die Grundidee der Team-Entwicklung darin, "daß Mitarbeiter, die über bevorstehende Veränderungsziele vororientiert und von deren Nutzen überzeugt sind, höhere Leistungen zu erbringen bereit sind als andere."[1] Dies basiert auf dem aus der Information und Beteiligung resultierenden Identifizierungsprozeß der Gruppenteilnehmer.

Die Akzeptanz und das Commitment hinter den gemeinsam erarbeiteten Ergebnissen steigen. Dies scheint insbesondere für tiefgreifende organisatorische Wandlungsprozesse bedeutend, die langfristig nur durchsetzbar sind, wenn sie breit getragen werden.

Das "Team" setzt sich aus unterschiedlichen, am Wandel beteiligten Kontexten, aus funktionaler und hierarchischer Sicht, zusammen und bleibt während des gesamten Team-Entwicklungsprogrammes bestehen, dessen Schema an einen allgemeinen Problemlösungsprozeß angelehnt ist:

---

1) Hanák (1982), S. 84; vgl. zur Team-Entwicklung auch Davis (1967), Argyris (1965), Zenger (1967), Friedlander (1968); weiterhin Schein und Bennis (1965)

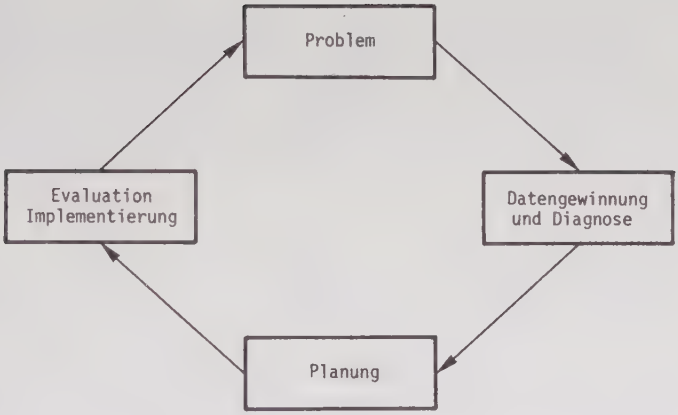


Abb. 2-20: Ablauf einer Team-Entwicklung

Ohne auf die Phasen im einzelnen einzugehen, sei die Ähnlichkeit zum Strategischen Managementprozeß und auch zum dort ähnlich ablaufenden Beratungsprozeß betont. Angesichts der, insbesondere einem prozeßorientierten Beratungsvorgehen zugrunde liegenden, Zielsetzung einer langfristigen Implementierung des angeregten Wandlungsprozesses durch die Erzielung eines ausreichenden Commitments einerseits und der Grundidee der Team-Entwicklung andererseits scheint diese eine zentrale und umfassende Gestaltungsfunktion für prozeßorientierte Beratungsvorhaben einzunehmen.

Eine Abweichung vom OE-Vorgehen liegt insofern vor, als die Team-Zusammensetzung über den gesamten Beratungspro-

zeß nicht gleich bleibt, sondern sich den Erkenntnisinteressen der einzelnen Phasen anpaßt.

Eine weitere, an beliebigen Stellen des strategischen Prozesses einsetzbare und auch in der Praxis bereits häufig praktizierte OE-Technologie ist die Bildung von Temporary Task-Forces.[1] Sie weist starke Ähnlichkeit zur Team-Entwicklung auf, bringt jedoch zusätzliche Gestaltungshinweise mit sich.

2.426 Temporary Task-Forces

Die Konzeption der Temporary Task-Forces basiert auf den Grundannahmen des Gruppenproblemlösens und -entscheidens.[2] So steigt die Lösungsqualität gegenüber Einzelentscheidungen, wenn es sich um hochkomplexe Probleme handelt und eine Vielzahl heterogener Kontexte (bezüglich Funktionsbereichen sowie Hierarchieebenen), die gleichzeitig am Problem interessiert sind, beteiligt ist. Eine breite Partizipation von Organisationsmitgliedern fördert zudem die Akzeptanz der Empfehlungen.[3] Wichtig ist eine möglichst egalitäre Gruppenzusammensetzung, um störende Machtaktivitäten zu vermeiden und eine offene Kommunikation zu ermöglichen.

Beer (1976) nennt darüber hinaus noch drei wichtige Voraussetzungen:[4]

- klare Definition der Aufgabe
- Relevanz der Aufgabe für die ausgewählten Beteiligten
- Zeit für die Gruppe, um adäquate Arbeitsbedingungen zu entwickeln.

---

1) Vgl. Beer (1967), S. 967, vgl. hierzu auch in Abgrenzung du Voitel et al. (1978), S. 228 ff., Ansoff (1976)
2) Vgl. hierzu auch v.Rosenstiel (1980), S. 193 ff.
3) Vgl. ebenda, S. 200, Beer (1976), S. 967
4) Vgl. Beer (1976), S. 967

Er grenzt zudem diese Form der Temporary Task-Forces explizit von anderen Varianten der Task-Forces ab, die zwar zur Erfüllung nicht-routinemäßiger, aber dennoch wiederkehrender Aufgaben gebildet werden, und unterstreicht damit die Einmaligkeit der Arbeitsgruppe. Dieses zuletzt genannte Merkmal sowie die oben genannten Annahmen und Voraussetzungen weisen bereits auf die relativ gute Eignung des Konzeptes innerhalb der Beratung hin, wo alle diese Merkmale gegeben scheinen.[1] Austausch und Verarbeitung der Informationen werden durch einen Koordinator - in unserem Fall kann dies der Berater sein - geregelt. Dieser sammelt die Informationen von den einzelnen Mitgliedern und bereitet sie für die gemeinsame Gruppensitzung auf. Ein Problem, das sich daraus ergibt, ist die Abhängigkeit der Task Force-Mitglieder vom Berater. Gruppenprozesse und deren positiver Effekt auf die Lernatmosphäre, Akzeptanz sowie Lösungsqualität kommen in dieser Methode relativ kurz, womit gleichzeitig wiederum der Vorteil einer kürzeren Zeitdauer verbunden ist. Beer (1976) stuft deshalb die Temporary Task-Forces unter die schwächsten OE-Interventionen ein.

> "Their problem or task orientation assures some immediate change in organizational outputs (productivity, efficiency, employee satisfaction), however, relatively little permanent modification of organizational inputs (needs, values, abilities or expectations) and organizational processes (leadership, group effectiveness, intergroup relations planning) is likely to occur."
> (Beer 1976, S. 968)

Die Nachhaltigkeit von Veränderungen, insbesondere sofern sie in Beziehung zu intra- und interpersonellen Aspekten stehen bzw. diese selbst betreffen, ist also bei dieser Technologie stark eingeschränkt. Dennoch scheint sie, betrachtet man insbesondere das Merkmal der Aufgabenorien-

---

1) Vgl. Punkt 2.111 dieser Ausführungen

tiertheit und der kurzen Zeitdauer, insbesondere für die hier diskutierte Konzeption der Strategischen Management-Beratung recht gut geeignet. Sie wäre in der Folge durch weitere, stärker intra- und interpersonell orientierte OE-Techniken zu ergänzen.

2.427 Zusammenfassende Beurteilung für eine Beratung im Strategischen Management

Durch die Anwendung von OE-Techniken werden sowohl intra- und interpersonelle emotionale und kognitive Prozesse mitberücksichtigt. Auf diese Weise wird zum einen das Lernen innerhalb des Wandlungsprozesses gefördert, durch eine verstärkte Partizipation werden Akzeptanz und Commitment erhöht, und zum anderen haben auch qualitative Daten die Chance, in die Analyse einzufließen. Ein eher hermeneutisches Vorgehen würde durch die Anwendung derartiger Techniken also unterstützt werden. Dieser letzte Aspekt unterscheidet den eher prozeßorientierten Berater denn auch wesentlich vom weiten Feld der "klassischen" inhaltsorientierten Berater, die auf eine Beachtung der oben genannten prozessualen Gegebenheiten doch weitgehend verzichten.

Die genannten interaktionsunterstützenden Methoden spielen für einzelne Beraterstrategien - dies wird insbesondere bei der Differenzierung in inhalts- bzw. prozeßorientierte Beratung deutlich - eine unterschiedliche Rolle, wobei die Spielbreite noch durch die Genauigkeit der Anwendung einzelner Methoden erhöht wird.

Andererseits wird deren Benutzung aber auch durch Merkmale der jeweiligen Klientenunternehmen eingeschränkt. So bedarf etwa ein verstehendes Vorgehen des Beraters einer gewissen

Gesprächs- und damit auch Kooperationsbereitschaft beim Klienten. Verfeinerte prozessuale Ausgestaltungen im Sinne der OE-Techniken benötigen Zeit, die in Krisensituationen des Klienten meist nicht gegeben ist.

Doch die unterstützenden Methoden prägen auch den Interaktionszusammenhang und können bzw. sollen sogar über die interaktive Auseinandersetzung von Berater und Klient deren Verhaltensweisen rückkoppelnd beeinflussen, ähnlich dem Interaktionshintergrund.

2.5 Der Interaktionshintergrund als relevanter Ausschnitt des sozio-ökonomischen Feldes

Der Interaktionszusammenhang Beratung ist mit den beiden Interaktionsträgern in einen größeren Systemzusammenhang eingebettet. Sowohl Beratungs- als auch Klientenunternehmen unterhalten mit diesem organisatorischen Umfeld eine Vielzahl wechselseitiger Beziehungen und werden von externen Bedingungen in unterschiedlichem Maße beeinflußt. Im folgenden soll dieses Umfeld als Interaktionshintergrund bezeichnet werden. Er stellt quasi die "Kulisse" für das Rollenspiel im Projektsystem dar.

Der Interaktionshintergrund repräsentiert einen Teilausschnitt des generell möglichen Umfeldes, der durch die beiden Interaktionspartner und deren unternehmensspezifische Umweltbeziehungen begrenzt ist. Eine Veränderung der Umweltbeziehungen führt gleichzeitig zu einem modifizierten Interaktionshintergrund.

Aufgrund der vielfältigen Erwartungsrichtungen, die mit den unterhaltenen Umweltbeziehungen verbunden sind, kann hier in Analogie zum Role-Set vom Organization-Set gesprochen werden, wobei zu betonen ist, daß dieser Analogie

wiederum stärker heuristische Funktion zukommt.[1)]

Im hier diskutierten Zusammenhang scheint es sinnvoll, anstelle von Erwartungen eher von Verhaltensbegrenzungen oder -gelegenheiten zu sprechen und damit auch alle über soziale Kommunikationsbeziehungen hinausgehenden, das organisationale Verhalten beeinflussenden Tatbestände mit einzubeziehen.

In der Regel stehen einzelne dieser extern vorgegebenen Ansprüche im Widerspruch zueinander, bedingen also konfligäre organisatorische Entscheidungen. Der effektive Einfluß der einzelnen Umweltbeziehungen auf die Organisation hängt von deren relativer Bedeutung und dem durch sie spezifisch vorgegebenen Handlungsspielraum ab. Die Stärke der Erwiderung auf die extern gegebenen Bedingungen ist, wie auch auf der Ebene des Individuums, als Balanceakt zwischen situativer Anpassungsnotwendigkeit und aktiver Einflußnahme durch die Organisation zu sehen.[2)]

Die Gleichzeitigkeit vielfältiger Interaktionsbeziehungen eines Marktpartners bedingt eine Vielzahl derartiger Aushandlungsprozesse (im Sinne des Role-Making), die sich zudem noch gegenseitig beeinflussen können und damit zu einer dynamischen Rollenstruktur führen.

Alle externen Umweltbedingungen, die die Interaktion "Beratung" nicht durch entsprechende Interaktionsteilnehmer be-

---

1) Die Übertragung des mikroanalytischen Role-Set (vgl. Mert 1957) auf die Makroebene wurde in der Literatur bereits mehrmals vorgenommen, mit zum Teil unterschiedlichen Ansprüchen an eine empirische Bewährung. Vgl. Blau und Scot (1962), S. 195 ff., Evan (1969)

2) Aus organisationswissenschaftlicher Sicht kommt hier der situative Ansatz zum Tragen. Vgl. Kieser (1981), S. 173 f vgl. auch Roeber (1973)

rühren, erhalten so über die Interpretationsprozesse im Beratungs- und Klientenunternehmen Zutritt zum Interaktionszusammenhang.

Nach dieser relativ abstrakten Darstellung der Wirkungen externer Variablen auf den Interaktionszusammenhang ist im folgenden eine Abgrenzung und Klassifikation dieser externen Größen vorzunehmen, um anschließend rollenspezifische Möglichkeiten der Einflußnahme bei Berater und Klient herauszuarbeiten.

2.51 Variablen des Interaktionshintergrundes

Der Interaktionshintergrund wurde oben als beratungssystemrelevanter Ausschnitt des sozio-ökonomischen Feldes[1] gekennzeichnet. Zur genaueren Umschreibung der damit ausgewählten Variablen liegt ein weites Spektrum an organisationswissenschaftlicher Literatur vor. Die einzelnen wissenschaftlichen Traditionen kommen aufgrund der Kontextgebundenheit derartiger Klassifikationen zu zum Teil recht unterschiedlichen Teilbereichen.[2]

So bestehen bereits divergierende Ansichten bezüglich der Trennung in die Felder "Unternehmen" und "Umwelt". Mauthe schlägt eine Substitution dieser Trennung durch eine Dekomposition in fünf Analysefelder vor und fordert für jedes dieser Analysefelder eine umwelt- und eine unternehmensspezifische Dimension.[3] Vorderhand würde eine derartige

---

1) Vgl. zur umfassenderen Darstellung des sozio-ökonomischen Feldes Mauthe et al. (1984), S. 92 ff.
2) Vgl. Steiner und Miner (1977), S. 42, Gälweiler (1974), S. 333 ff., Glueck (1980), S. 87 ff., Meffert (1977), S. 69 ff.
3) Vgl. Mauthe et al. (1984), S. 70 ff.

Verschleierung organisationaler Grenzen eine entsprechende Unklarheit bezüglich der Abgrenzung organisatorischer Rollen vermuten lassen. Dem ist entgegenzuhalten, daß derartige Zerlegungen des Analysefeldes in Subfelder analytische Zwecke verfolgen, die mit dem hier vorliegenden Interesse an der Erklärung des Beratungszusammenhanges nicht in Einklang stehen. Als Kriterium einer Abgrenzung des Feldes "Unternehmen" sei deshalb der Ort des organisatorischen Entscheidens und Handelns gewählt. Dabei ist zu betonen, daß auch diese Teilung kontextspezifisch im Lichte teilweise rollentheoretisch geprägter Grundannahmen erfolgt.

In der Literatur ist auch häufig die Trennung in interne und externe Umwelt zu finden,[1] wobei die dort genannten Kriterien der internen Umwelt mit den situationsüberdauernden Rollenmerkmalen des Klienten übereinstimmen.[2]

Für eine Kennzeichnung der externen Umwelt erscheint es - wiederum kontextspezifisch - hinsichtlich der Wirkungen auf den Interaktionszusammenhang zweckmäßig, zwischen genereller Umwelt (general environment) und spezifischer Umwelt (task environment) zu unterscheiden.[3] Dahinter steht die These, daß die Elemente der generellen Umwelt für beide Aktoren gleichermaßen über eine Reihe von Interaktionssituationen hinweg Gültigkeit haben und die jeweils stattfindenden Interpretationen prägen. Das bedeutet jedoch nicht, daß diese objektiven Tatbestände von Berater und Klient in der gleichen Weise aufgenommen und interpretiert werden. Vielmehr kommt diesen im Lichte

---

1) Vgl. Steiner und Miner (1977), S. 42, Kolb und Frohmann (1970), S. 59
2) Vgl. Punkt 2.232
3) Vgl. Hoffmann (1981), S. 188, Gälweiler (1974), S. 333 ff. Mauthe et al. (1984), S. 92 f.

der subjektiven Kontexte der einzelnen Interaktionspartner unterschiedliche Bedeutung zu.[1] Situationsspezifisch ist jedoch, von diesen Umweltelementen keine wesentliche Modifikation im Rollenverhalten zu erwarten, im Gegensatz zur aufgabenspezifischen Umwelt.

Deren Merkmale sind an die einzigartigen Bedingungen eines Interaktionszusammenhanges gebunden und werden durch die unternehmensspezifischen Besonderheiten von Berater und Klient geprägt. Sie beeinflussen sehr viel stärker den mit der Beratung initiierten Wandlungsprozeß. Im folgenden werden beispielhaft Kriterien der generellen und aufgabenspezifischen Umwelt aufgelistet.

Zur Beschreibung der generellen Umwelt zählen wirtschaftliche, technologische, rechtlich-politische, sozio-kulturelle, ökologische und bildungspolitische Größen.

Zur Erfassung der aufgabenspezifischen Umwelt sind potentiell all diejenigen Kriterien heranzuziehen, die aus der Sicht einzelner strategischer Konzepte relevant erscheinen.[2] Die hier aufgezeigte Liste ließe sich kontextspezifisch sicherlich noch auffüllen bzw. modifizieren:

- Marktvolumen/Marktwachstum/Marktsättigung
- Technologischer Fortschritt
- Wettbewerbsintensität
- Branchenlebenszyklus
- Markteintrittsbarrieren
- Produktionspotential
- Kundenmacht

---

1) Vgl. Segler (1981), S. 230, Mauthe et al. (1984), S. 92
2) Vgl. u.a. Roventa (1979), S. 131 ff., Porter (1980), Pümpin (1980)

- Lieferantenmacht
-
-

Diese funktionsbezogene Umweltsegmentierung kann ergänzt werden durch eine formale Abgrenzung nach den Kriterien "Komplexität" und "Turbulenz". Emery und Trist (1965) schlagen hierzu vier idealtypische Umweltkonstellationen vor, die unterschiedliche Handlungsspielräume und Veränderungsstrategien bedingen:[1)]

(1) "Placid, randomized environment"
bedeutet geringe Veränderungsraten der Umwelt, relativ stabile Systemziele und eine gleichmäßige Verteilung vorteilhafter und nachteiliger Faktoren bei vollkommener Konkurrenz

(2) "Placid, clustered environment"
bedeutet einen eher statischen Umwelttypus, in dem Vor- und Nachteile relativ ungleichmäßig verteilt sind und vollkommene Konkurrenzbedingungen herrschen

(3) "Disturbed, reactive environment"
bedeutet dynamische Umweltverhältnisse und oligopolistische Marktverhältnisse, hohe Wettbewerbsintensität

(4) "Turbulent fields"
bedeutet dynamische Umweltverhältnisse, hohe Komplexität, vielfältige Interdependenzen zwischen einzelnen Subumwelten.

Legt man die innerhalb einer Theorie zur Evolution sozialer Systeme getroffene These der Koevolution von Mikro-

---

1) Vgl. Emery und Trist (1965)

und Makrokosmos, also hier von Berater- bzw. Klientenunternehmen und dem jeweiligen Umfeld, zugrunde, so wird damit deutlich, daß eine Untersuchung des Interaktionszusammenhanges Beratung ohne die Hinzunahme der Umwelt und die Berücksichtigung deren Einfluß auf das Projektsystem ein nur unvollständiges Bild ergeben würde. Die laufende Interpretation der sich wandelnden Umweltbedingungen schlägt sich in organisationskulturellen und -strukturellen Gegebenheiten der beiden Interaktionsträger nieder und beeinflußt somit in der Folge auch den konkreten Interaktionszusammenhang. Die rollenspezifischen Einflüsse des Interaktionshintergrundes auf das Projektsystem sollen im folgenden zumindest ansatzweise untersucht werden. Konkrete Hinweise sind aufgrund der Komplexität des Feldes hier kaum möglich.

2.52 Zum Organization-Set des Beraters

Die Beraterrolle ist als Ergebnis einer Vielzahl von Interaktionszusammenhängen zu sehen, innerhalb derer stets von neuem Aushandlungsprozesse zwischen generell vom Markt vorgegebenen Erwartungen, Erwartungen des direkten Klienten und den eigenen Rollenvorstellungen stattfinden. All diese Interpretationen amalgamieren zu einer Beratenidentität, die quasi aus dem Hintergrund die aktuell notwendige Beraterrolle beeinflußt. Insofern unterliegt auch der Berater einem ständigen Anpassungs- und Lernprozeß.

Dies wird deutlich, wenn man die sich grob abzeichnende Parallelität zwischen der Entwicklung der Beratungsvorgehen und der Umweltentwicklung betrachtet.[1] Eine Komplexi-

1) Vgl. zum folgenden Kiechel (1982), S. 34 ff.

tätserhöhung und wachsende Turbulenzen in der Umwelt, ein Wandel der typischen Branchensituationen- von Wachstumsmärkten zu stagnierenden Märkten - sowie negative Erfahrungen der Klienten mit Beratern, die sich primär in Implementierungsschwierigkeiten äußern, führen zu veränderten Rollenverhalten der Berater.

Die Entwicklung im strategischen Bereich lief von Konzepten wie SBU (Strategic Business Units) über das Konzept der Erfahrungskurve, die Portfolio-Analyse hin zu einer Ergänzung durch Branchenkonzepte, die Sachverhalte der Branche und deren den Handlungsspielraum des Unternehmens begrenzende Wirkung ins Blickfeld rückten. Eine zunächst euphorische Methodengläubigkeit wird mehr und mehr durch eine die Leistungsfähigkeit der Konzepte relativierende Einstellung abgelöst.[1] Die Kritik am "Sea gull model of consulting",[2] das die Strategie der Boston Consulting Group lange Jahre kennzeichnete, aber auch auf eine Reihe weiterer Berater zutrifft, trägt der Erkenntnis Rechnung, daß über den Einsatz derartiger Beraterkonzepte hinaus ein wesentlicher Anteil zum Erfolg in der Qualität der Denkprozesse der betroffenen Entscheidungsträger im Klientenunternehmen liegt. Zur Lösung derart komplexer Probleme, wie sie ein Strategisches Management kennzeichnen, gibt es keine Mechanik. Vielmehr können die Methoden nur dazu dienen, "die Denkprozesse zu steuern und den Benützer dabei zu unterstützen, sämtliche sich stellenden Probleme gründlichst und sorgfältigst zu überlegen."[3]

---

1) Vgl. Malik (1982)
2) Kiechel beschreibt das "Sea gull model of consulting" so: "You flew out from Boston, made a couple of circles around the client's head, dropped a strategy on him, and flew back." Kiechel (1982), S. 36
3) Malik (1982), S. 399

Aus diesen Entwicklungen, die sich quasi im Hintergrund einer spezifischen Beratungssituation abspielten und -spielen, wird die Forderung nach einer stärkeren Einweisung des Klienten in den Problemlösungsprozeß einsichtig, die notwendig ist, damit der Klient auch über ein konkretes Beratungsprojekt hinaus in der Lage ist, Probleme eigenständig zu lösen. Implementierungsschwächen soll durch eine stärkere Betonung der Prozesse im Beratungsvorgehen entgegengewirkt werden.

Ein Wandel der Umwelt- und Unternehmenssituationen führte auch zur Forderung nach Unternehmensgesamtmodellen,[1] die über die Strategie hinaus weitere Elemente der Unternehmensführung mit berücksichtigen. Auch die daraus resultierenden Anforderungen beeinflussen das Selbstverständnis des Beraters und damit sein Verhalten in einer spezifischen Beratungssituation. Je mehr die Forderungen kulturelle und wertbehaftete Bereiche beim Klienten mit einbeziehen, desto dringlicher wird der Ruf nach einem stärker verstehenden Vorgehen von Seiten des Beraters. Der Verhaltensdruck auf den Berater wird durch die Beeinflussung der öffentlichen Meinung durch die Fachpresse zusätzlich verstärkt.[2] Inwieweit diese vom Markt geäußerten Erwartungen die Beraterrolle letztendlich beeinflussen, hängt von der Marktmacht des Beraters sowie von dessen Marketingstrategie ab.[3]

Über die eigene aufgabenspezifische Umwelt des Beraters hinaus nimmt auch das Task Environment des Klienten Einfluß auf dessen Rolleninterpretation und das Rollenverhalten. Ein wesentliches Potential des externen Beraters liegt

---

1) Vgl. hierzu z.B. das 7-S-Modell des Consulting-Unternehmens McKinsey & Co., u.a. in Pascale und Athos (1981), S. 123
2) Vgl. o.V. (1982a,b,c), (1983a,b)
3) Vgl. hierzu auch Punkt 2.32

gerade in einer dem Klienten zunächst fremden Interpretation des Klientenumfeldes, die eine erweiterte Problemsicht ermöglicht. Damit öffnet sich die Chance, verfestigte Weltanschauungen des Klienten kritisch zu hinterfragen (und gegebenenfalls Veränderungen im aufgabenspezifischen Umfeld des Klienten herbeizuführen). Der klientenspezifische Interaktionshintergrund liefert somit einerseits einen Teil der projektspezifischen strukturellen Voraussetzungen, kann andererseits aber innerhalb des Beratungsprojektes selbst Gegenstand der Wandlungsprozesse werden. Die Beraterrolle wird in jedem Falle auch durch diese Faktoren mitbeeinflußt. So wird beispielsweise die stagnierende Branchensituation eines Klienten Suchfeldanalysen nahelegen, um über partizipative, kreative Prozesse zu neuen Betätigungsfeldern zu kommen.

2.53 Zum Organization-Set des Klienten

Auch das Klientenunternehmen befindet sich als mit der Umwelt koevolvierendes System in einem vielgestaltigen Geflecht interdependenter Beziehungen mit der Umwelt, innerhalb derer laufend Aushandlungsprozesse zwischen Anpassungs- und autonomen Gestaltungsmaßnahmen stattfinden. Gerade die dabei zwangsläufig auftretenden Konflikte zwischen den vielfältigen Rahmenbedingungen sind häufig der Anlaß zum Ruf nach einem Berater.

Insbesondere veränderte Wettbewerbsbedingungen, eine höhere Dynamik und Komplexität der Umwelt, für die das unternehmensinterne Know how nicht ausreicht, aber auch soziokulturelle Strömungen wie Sinn- und Orientierungskrisen, die Thematisierung der Entfremdung durch die Arbeit oder spezifische Entwicklungen der Arbeitsmarktpolitik, können das Unternehmen tangieren und eine Überforderung der Unternehmensleitung bedingen.

Wie bereits erwähnt, kann die Aufgabe des Beraters gerade darin gesehen werden, konfligäre Einflüsse des Interaktionshintergrundes auf die Klientensituation aufzudecken und zu beseitigen, wobei die Beseitigung auch durch eine aktive Veränderung des Task Environment beim Klienten denkbar ist.

Die Ausführungen zum Interaktionshintergrund sollten zeigen, daß über die beiden Interaktionsträger sowie das beide verbindende Problem hinaus auch strukturelle Rahmenbedingungen zu berücksichtigen sind, die sowohl direkt als auch indirekt über die biographische Interpretation vergangener Interaktionssituationen, bei denen ähnliche Randbedingungen vorherrschten, das Rollenverhalten von Berater und Klient beeinflussen und unterschiedliche Interaktionszusammenhänge nach sich ziehen.[1)]

2.6 Zusammenfassung

Zielsetzung des 2. Kapitels war es, einen Rahmen für Systemkonzeptionen von Beratungsprojekten aufzuzeigen. Damit sollte zweierlei erreicht werden:

- Einführung der theoretischen Sprache
- Standortbestimmung potentieller Beraterrollen.

Die Charakterisierung der Beratung im Strategischen Management als symbolische Transaktion rechtfertigte die Betonung der Interaktion zwischen Berater und Klient und die dabei ablaufenden Verständigungsprozesse.

---

1) Dabei ist das Anliegen der Ausführungen eher darin zu sehen, die Einflußrichtungen im Beratungssystem, die mit dem Interaktionshintergrund verbunden sind, bewußt zu machen, anstatt umfassend die Organization-Sets bei Berater und Klient aufzuzeichnen.

Die Rollentheorie wurde als heuristische Erklärungshilfe[1] eingeführt, um zunächst mögliche Rolleninhalte zu explizieren. Der symbolische Interaktionismus wurde außer für die interpretative Rollenbildung auch aufgrund seiner Erklärungsleistung für die ablaufenden verbalen und non-verbalen kommunikativen Prozesse herangezogen.

Erst in einem nächsten Punkt wurde der Interaktionszusammenhang, der letztendlich die Voraussetzung für die Rollenausbildung darstellt, mit einigen uns wesentlich erscheinenden Inhalten umrissen. Die Perspektive der Betrachtung wurde dabei durch das Berater und Klient verknüpfende Problem gelenkt.

Ein eher idealistisches Ziel sollte es sein, über den faktischen Bereich hinaus auch den organisationskulturellen und den Individualbereich zu Objekten des Wandels zu machen. Hierzu ist es zunächst notwendig, die kaum artikulierbaren Wissenselemente - intuitives Wissen wie auch unterschiedliche Werte und Interessen - der Diskussion zugänglich zu machen und damit einen Schritt in Richtung einer Rationalisierung der Unternehmensführung zu tun.

Obwohl diese Ziele sehr hoch gesteckt sind, bedeutet bereits eine Berücksichtigung der beiden wertbehafteten Objektbereiche einen Fortschritt im Erkenntnisprozeß des Klienten.

Das Berater und Klient verknüpfende Problem und die daraus resultierenden Anforderungen berücksichtigend ist zunächst

---

1) Mit der Kennzeichnung der heuristischen Funktion sollte betont werden, daß die theoretischen Ansätze nicht in der verfeinerten Form, wie sie innerhalb ihrer Disziplin verwendet werden, hier angewandt werden.

zu fragen, durch welche Mechanismen Berater und Klient aufeinandertreffen. Eine marketingorientierte Sichtweise bietet sich hierzu an, die beide Interaktionspartner als Anbieter und Nachfrager definiert. Durch diese Perspektive werden jedoch die den Beratungszusammenhang mitbestimmenden interpretativen Vorgänge zu wenig berücksichtigt.

Aus diesem Grunde und um das eingangs explizierte Wandlungsproblem zu handhaben, wird der Interaktionszusammenhang auch aus der Perspektive des symbolischen Interaktionismus beleuchtet.

Zur Bewältigung der gezeichneten Wandlungsprobleme ist eine gemeinsame Problemlösung durch Berater und Klient, also ein prozeßorientiertes Vorgehen seitens des Beraters notwendig. Eine Erfassung der Organisationskultur sowie individueller Werte und Interessen verlangt ein verstehendes Vorgehen seitens des Beraters. Der Berater muß sich in die fremden Lebens- und Sprachformen einleben und deren Inhalte und Bedeutungen erlernen. Insofern löst sich das ursprüngliche Berater-Klienten-Verhältnis auf und wird zu einem beiderseitigen Lernprozeß. Die methodische Basis dafür ist die Aktionsforschung, die, gemessen an ihrer Realisierbarkeit, wiederum nur eine Leitidee darstellen kann.

Nur über Prozesse verständigungsorientierten Handelns, die auch soziale und sozio-kulturelle Aspekte mitberücksichtigen, erscheint es möglich, ein breit verankertes Verständnis für die im Strategischen Management vermittelten Sinngehalte und Bedeutungsstrukturen zu erlangen, das dem für einen nachhaltigen Wandlungsprozeß notwendigen Commitment zugrunde liegt. In einer wechselseitigen, interaktiven Auseinandersetzung zwischen Berater und Klient liegt der einzige Weg, um einerseits den organisationskulturellen und Individualbereich zu Wandlungsobjekten zu machen, und

andererseits die dort vorliegenden Wissenspotentiale - auch für den faktischen Bereich - zu nutzen.

Die Grenzen eines derartigen prozeßorientierten Vorgehens dürften an dem Punkt liegen, wo zugunsten des Erkenntnisfortschrittes und der Responsiveness die Handlungsfähigkeit des Projektsystems so beeinträchtigt ist, daß der Fortbestand des Projektes dadurch gefährdet wird. Je mehr dies der Fall ist, desto stärker wird sich das Beraterverhalten im oben gezeigten Spektrum von der Prozeßorientierung hin zur Inhaltsorientierung bewegen, wobei gleichzeitig die Berücksichtigung der beiden wertbehafteten Bereiche abnehmen muß.

Eine Diskussion des Wechselspiels unterschiedlicher Rolleninhalte zwischen Berater und Klient wurde bislang vermieden. Angesichts der vielfältigen, interpretativen Vorgänge auf beiden Interaktionsseiten, die zudem noch auf die beiden analytischen Ebenen der Organisation und des Individuums verteilt sind, stellt sich ein solches Vorhaben als endloser Prozeß dar. Die biographischen Interpretationen sind kaum bestimmbar. So kann beispielsweise das gleiche Verhalten des Beraters von unterschiedlichen Klienten aufgrund unterschiedlicher situativer Merkmale und biographischer Kennzeichen oder sogar von einem identischen Klienten, zu unterschiedlichen Zeitpunkten abweichend wahrgenommen werden. Bereits diese Variabilität zeigt die Komplexität zwischen Berater und Klient auf. Es kann daher wenig sinnvoll sein, einzelne Berater-Klienten-Kombinationen und die dabei ablaufenden interpretativen Vorgänge inhaltlich zu diskutieren.

Statt dessen soll im dritten Kapitel die Konsequenz aus der Forderung nach einer prozeßorientierten Beratung[1] gezogen werden und deren Gestaltungsmöglichkeiten in einer verfeinerten Form untersucht werden. Wenn zur Explikation der Grenzen einer POB eine Konfrontation mit möglichen Klientenrollen stattfindet, so kann diese lediglich grob strukturierenden Charakter haben. Die Variabilität des konkreten Einzelfalles sollte stets bedacht werden.

---

1) Prozeßorientierte Beratung wird im folgenden auch abgekürzt mit POB.

3. Prozessorientierte Beratung zur Einführung und Weiterentwicklung eines Strategischen Managements

Die prozeßorientierte Beratung (POB) deckt im oben aufgezeigten Spektrum der Beratungstechnologien und damit auch der dahinterstehenden Beraterrollen einen Teilbereich ab und wurde dort nur relativ global gekennzeichnet.[1] Auch die weiteren Bausteine des Rahmens wurden zur prozeßorientierten Beraterrolle eher ansatzweise in Beziehung gesetzt. Durch eine Eingrenzung auf die POB wird innerhalb jedes Bausteines des Rahmens sowie im Spektrum möglicher Interdependenzen zwischen den einzelnen Bausteinen ebenfalls nur ein Teilausschnitt relevant. Dieser eingegrenzte Bereich des Rahmens ist Gegenstand des 3. Kapitels.

Aufbauend auf den Erfahrungen aus einzelnen Praxisfällen, bei denen es inhaltlich um die Einführung und Weiterentwicklung eines Strategischen Managements ging, sollen die Gestaltungsmöglichkeiten einer POB näher untersucht werden.

Dazu erfährt die POB zunächst eine eher stichwortartige Kennzeichnung, um dem Leser den Einstieg zu erleichtern. Dieses Gerippe an Wesensmerkmalen wird im Verlaufe der Diskussion vervollständigt und geformt werden.

In einem nächsten Punkt ist nach Gestaltungshinweisen für eine geeignete Projektorganisation zu suchen, die für eine POB typisch sind und deren Leitgedanken unterstützen. Neben Fragen der Zielfestlegung im Projekt und der Absicherung von Verhaltensweisen durch verfassungsähnliche Grundsätze sind ausgewählte aufbau- und ablauforganisatorische Aspekte anzusprechen. Damit werden die Grundlagen für den eigentlichen Projektablauf geschaffen.

---

1) Vgl. Punkt 2.223

Gemäß der Trennung in eine strategische Programm- und Rahmenplanung im Spektrum des Strategischen Managements werden in einem ersten Zugriff die Möglichkeiten einer POB bei der Erarbeitung strategischer Programme diskutiert. Die Wesensmerkmale einer POB scheinen diese insbesondere für Überlegungen im Bereich des unternehmenspolitischen Rahmens auszuzeichnen. Diese vermuteten Potentiale der POB für die Rahmenplanung werden in einem weiteren Abschnitt zu begründen sein. Dies geschieht eher ausblicksartig, ohne dabei differenzierte Gestaltungshinweise zu geben.

Zunächst soll jedoch durch eine grobe Kennzeichnung der POB dem Leser der Gang durch die folgende Untersuchung erleichtert werden.

3.1 Kennzeichnung einer prozessorientierten Beratung

Erste Vorstellungen einer POB hat der Leser bereits in den Ausführungen im 2. Kapitel gewonnen. Diese sollen hier ergänzt werden.

Dazu wird in einem ersten Abschnitt das Merkmal einer kritisch-reflexiven Haltung des prozeßorientierten Beraters betont, die diesen durch eine gewisse Flexibilität im Rollenverhalten auszeichnet. Diese Flexibilität trägt zur Erleichterung der Verständigungsprozesse zwischen Berater und Klient und damit zu einem erfolgreichen Projektverlauf bei. Die Existenz von Idealvorstellungen des Beraters sichert gleichzeitig einen innovativen Gehalt der Beratung ab.

In einem nächsten Punkt werden einige Wesensmerkmale der POB zu ihrer Kennzeichnung anzusprechen sein.

3.11 Zur kritisch-reflexiven Haltung des prozeß-orientierten Beraters

Die Rollenausbildung des prozeßorientierten Beraters verläuft, wie oben allgemein erklärt, innerhalb des Role-Making.[1] Der Klient trägt zunächst in den ersten Kontaktgesprächen und, bei Zustandekommen des Projektes, im weiteren Projektverlauf seine Erwartungen, die, verglichen mit den oben angegebenen Kriterien, in einer verfeinerten Form geäußert werden können, an den Berater heran. Darüber hinaus versucht der Berater auf der Basis seiner Einschätzung der Klientenrolle, dessen Erwartungen an ihn zu antizipieren (im Sinne des Role-Taking). Den antizipierten und den vom Klienten herangetragenen Rollenerwartungen stellt der Berater seine eigenen Rollenvorstellungen gegenüber. Sein tatsächliches Rollenverhalten wird dann durch ein interpretatives Aushandeln entstehen.

Als charakteristisch für einen prozeßorientierten Berater wird die innerhalb dieser Rollengenese nahezu zwangsläufig akzeptierte Rollendistanz im Sinne einer kritisch-reflexiven Haltung angesehen.[2]

Die für die POB geforderte Offenheit gegenüber dem Klienten erzwingt eine Anpassung an dessen Bedürfnisse und die situativen Gegebenheiten. Insofern wird es scheinbar erleichtert, daß sich der Berater selbst untreu wird. Eine kritisch-reflexive Haltung bedeutet jedoch gleichzeitig eine ständige Beobachtung der Diskrepanz zwischen der eingenommenen Rolle

---

1) Vgl. Punkt 2.211 der Ausführungen
2) Vgl. ebenda. "Zwangsläufig" erscheint diese Rollendistanz angesichts der zahlreichen Leitideen, die oben der prozeßorientierten Beratung zugeschrieben wurden, und gegenüber dem Klienten nie in dieser idealen Form durchsetzbar sind.

und der Ideal-Rolle durch den Berater. Sie ist die Voraussetzung dafür, daß der Berater einerseits, ganz im Sinne der Vermeidung des Haarschneideautomaten,[1] flexibel auf die Unternehmenssituation beim Klienten reagieren kann und - theateranalog - eine geeignete Rolle einnimmt, andererseits aber stets seine Ideal-Rolle vor Augen hat.

So kann es zum einen durchaus notwendig sein, daß der prozeßorientierte Berater entsprechend der Klientensituation oder phasenspezifischen Anforderungen im Projektverlauf die Prozeßorientierung abschwächt und durch inhaltsorientierte Aktivitäten ergänzt. Damit überwiegen zeitweilig eine asymmetrische Berater-Klienten-Beratung und eine Ergebnisorientierung des Beraters. Die Leitideen der POB (partizipatives Problemlösen, Übermittlung neuer Denkweisen und Methoden) treten zurück, lenken jedoch stets den Gesamtverlauf der Berater-Klienten-Interaktion.

Eine kritisch-reflexive Haltung des prozeßorientierten Beraters läßt also eine Flexibilität im Rollenverhalten und das situationsspezifische Einpassen rollenfremder Verhaltensweisen zu. Dabei ist es auch denkbar, daß die inhaltsorientierten Beratungsmodule nicht durch denselben Berater wahrgenommen werden, sondern dieser hierfür einen fremden (inhaltsorientierten) Berater ergänzend hinzuzieht.

Die Flexibilität der Rollenanpassung im Sinne einer kritisch-reflexiven Haltung bezieht sich auch auf die zu vermittelnden Botschaften des Beraters. Angepaßt auf die spezifische Klientensituation setzt der Berater dennoch - seine "Ideal-Rolle" vor Augen - ein entsprechendes Maß an Gedanken des Strategischen Managements durch und trägt damit neue "Artefakte" an den Klienten heran. Um letzteres zu erreichen, ist - wiederum in Analogie zum

---

1) Vgl. Kirsch, Roventa und Trux (1983), S. 17 ff.

Theater - ein ausreichendes "Verfremden" der Strategischen Management-Inhalte notwendig, um die fremde Sprache bzw. die unverständlichen Botschaften dem Klienten zu vermitteln und damit letztendlich dessen Rolle zu beeinflussen.

Dabei darf andererseits die Gefahr der "Überfremdung"[1] nicht übersehen werden, die dann vorliegt, wenn die Mitglieder der Klientenunternehmung das oben genannte "Glücksgefühl der Entschlüsselung" entbehren und damit die zu vermittelnde Sache in ihren Augen nicht deutlicher wird. Die Rollengenese spielt sich damit in einem Spannungsfeld zwischen Überfremdung und vollständiger Anpassung an die Klientenerwartungen ab, wobei der Berater sich bewußt mit seiner Rollenfestsetzung außerhalb seiner Ideal-Rolle begibt.

Das kritische Bewußtsein, das aus der Ideal-Rolle des Beraters erwächst, ist immer auch mit der Durchsetzung bestimmter Wertvorstellungen verbunden, die über Akte der Verfremdung dem Klienten nähergebracht werden. Solche Werte liegen, im hier diskutierten Zusammenhang, in der Rolle des prozeßorientierten Beraters und der Einführung und Weiterentwicklung eines Strategischen Managements mit allen implizierten Leitvorstellungen. Beispiel einer Leitvorstellung wäre die Rationalisierung der Unternehmenspraxis.[2]

Die Aufgabe des Beraters besteht darin, innerhalb einer kritisch-reflexiven Haltung möglichst viele dieser Wertvorstellungen durchzusetzen.

---

1) Vgl. Kirsch (1984), S. 499 ff.; vgl. zur Verfremdung und Überfremdung auch Punkt 2.331
2) Vgl. ebenda, S. 708

Nach Beendigung des Projektes wird der Berater die durch eine projektspezifische Rollendistanz ausgezeichnete Rolle abstreifen, um sich in folgenden Projekten in kritisch-reflexiver Weise neuerlich auf den Klienten einzustellen. Diese Form der Rollenausbildung ist damit von einer Flexibilität im Rollenverhalten des Beraters begleitet, die bei vielen Beratern in der Beratungspraxis vermißt wird.

Ein Maß an Flexibilität ist notwendig, um in den lediglich global vorherbestimmbaren interaktiven Prozessen mit dem Klienten Gestaltungsoptionen offen zu lassen.

Die kritisch-reflexive Haltung sollte bei den folgenden verfeinerten Ausführungen zur POB berücksichtigt werden, da alle weiteren Verhaltensweisen des Beraters vor ihrem Hintergrund ablaufen.

3.12 Merkmale einer prozessorientierten Beratung

Bei dem Konstrukt des prozeßorientierten Beraters handelt es sich um einen von uns mit einem spezifischen Inhalt belegten Begriff, so daß zunächst eine Klärung wesentlicher Merkmale notwendig erscheint.

Statt von prozeßorientiertem Berater ließe sich, wollte man die zentrale unterstützende Forschungstradition als begriffsprägendes Merkmal heranziehen, auch vom OE-Berater sprechen. Um jedoch den Prozeß als wesentliches Charakteristikum zu betonen, wurde der von uns gewählte Begriff vorgezogen. In Abgrenzung zu anderen Beraterrollen orientiert sich der hier diskutierte Berater, im Gegensatz zu der oben zusätzlich genannten Daten- und Methodenorientierung, primär am Prozeß.

Ein Blick in die OE-Literatur legt einen weiteren Begriff, nämlich den des Prozeßberaters, nahe,[1] der dort als spezifische Interventionsform diskutiert wird. Sein Gebrauch wäre insofern irreführend, als in weiten Teilen der entsprechenden Literatur dieser Aktor der Diagnose und Steuerung von persönlichen, zwischenmenschlichen und Gruppenprozessen zugeteilt wird,[2] inter- und intrapersonelle Probleme und deren Lösungen also im Vordergrund stehen. Da im hier behandelten Zusammenhang zusätzlich zu sozialen Prozessen auch die inhaltlichen Problemlösungsprozesse miteinbezogen werden sollen - innerhalb der Strategischen Management-Prozeßphasen einerseits und durch den Ablauf des gesamten Strategischen Management-Prozesses andererseits - erscheint es angebracht, begrifflich zu trennen. Neben einem Auseinanderweichen der Objektbereiche stimmen die beiden Begriffsauffassungen jedoch weitgehend überein, so daß zur Klärung der Ziele und Techniken die Begriffsinhalte der Prozeßberatung herangezogen werden können.

Der prozeßorientierte Berater versucht, über eine anzustrebende inhaltliche Problemlösung hinaus auch prozessuale Aspekte eines Wandels mitzuberücksichtigen und Gedanken und Zielsetzungen der OE zu verwirklichen. Durch die externe Beratung soll nicht nur die Chance zur Ankurbelung einer Veränderung und damit Weiterentwicklung der Organisation gegeben werden, sondern die Erreichung dessen durch ein

---

1) Vgl. Schein (1969), French und Bell (1977), S. 171, Wohlgemuth (1982), S. 132 ff.; auch die Beratungsliteratur erwähnt die Bezeichnung des Prozeßberaters, stellt jedoch ebenfalls primär auf eine verhaltensorientierte Sichtweise ab und vernachlässigt die inhaltliche Problemlösung. Vgl. u.a. Greiner und Metzger (1983), S. 20 f., Kormann (1971), S. 261 f.

2) Schein (1969) hebt als für die Organisation besonders wichtige Prozesse die Kommunikation, die Rollen und Funktionen der Mitglieder innerhalb von Gruppen, das Entscheiden und Problemlösen in Gruppen, Normen und Wachsum in der Gruppe, Führung und Autorität und Kooperation und Konkurrenz hervo Vgl. Schein (1969), S. 13

entsprechendes Beratungsvorgehen auch langfristig sichergestellt werden. Die Implementierung der Beratungsleistung gewinnt eine zentrale Bedeutung.

Zu einer Klärung der spezifischen Begriffsmerkmale prozeßorientierter Beratung empfiehlt es sich deshalb, zunächst die Inhalte des OE-Begriffes und der "Prozeßberatung" heranzuziehen und um die inhaltliche Komponente zu erweitern.

Als kennzeichnend für die OE wurde die Betonung langfristiger organisatorischer Veränderungsprozesse hervorgehoben.[1] Über die bloße Problemlösung hinaus leiten sich damit für den prozeßorientierten Berater folgende Zielsetzungen ab:

- langfristiges Bemühen, die Problemlösungsprozesse beim Klienten zu verbessern,
- insbesondere durch Einbeziehung einer Unterstützung kultureller Transformationsprozesse.

Das bedeutet, daß im Sinne einer langfristigen Ausrichtung eine Implementierung der Beratungsergebnisse sowie die Befähigung zur selbständigen Einleitung und Durchführung ähnlicher Problemlösungsprozesse in der Zukunft angestrebt wird. Hanák stellt als Schlüsselidee der Prozeßberatung heraus, "daß der Klient lernen muß, seine Probleme selber zu entdecken und zu lokalisieren, eine Diagnose zu erstellen und in der Anwendung der Heilungsprozeß-Therapie involviert"[2] ist.

Der Klient soll also gegenüber aktuellen Problemlagen sensibilisiert und durch aktive Teilnahme an den Problemlösungsprozessen zum "Herren des Prozesses" werden. Es wird angestrebt, daß er die ablaufenden Problemlösungs- und Erneuerungsprozesse, sowohl inhaltlicher wie auch sozialer Art,

---

1) Vgl. hierzu auch die Definition zur OE unter Punkt 1.32
2) Hanák (1982), S. 186

erlernt. Damit begegnet die POB der besonders in den letzten Jahren im Bereich der Strategischen Management-Beratung laut gewordenen Kritik einer Vernachlässigung der Implementierung durch die meisten am Markt agierenden Beraterunternehmen.

Der Berater unterstützt und fördert lediglich den Problemlösungsprozeß, ohne jedoch selbst besondere Lösungsempfehlungen zu geben, weil sich solche Interventionen nach Schein (1969) nicht mit den grundlegenden Werten des Prozeßberatungsmodells vereinbaren lassen.[1] Die inhaltliche Abstinenz stellt somit ein weiteres Merkmal dar. Inwieweit diese Forderung insbesondere bei der Begleitung inhaltlicher Problemlösungsprozesse realisierbar ist, hängt vom spezifischen Beratungsfall ab.[2]

Das Postulat der aktiven Teilnahme des Klienten sowie die inhaltliche Abstinenz des Beraters legen es nahe, von der traditionellen asymmetrischen Berater-Klienten-Beziehung, die mit einem Arzt-Patienten-Verhältnis vergleichbar ist, zu einer symmetrischen Beziehung überzugehen. Der externe Berater gibt einen Teil seiner Macht auf und beide Interaktionsteilnehmer, Berater und Klient, werden zu gleichgeordneten Partnern, wobei jeder seinen rollenspezifischen Input leistet.[3]

Dies bedeutet, daß die inhaltliche Verantwortung bei der Erarbeitung der Analyse- und Planungsergebnisse bei den Mitgliedern des Klientenunternehmens liegen sollte, während der Berater das methodische Know how beisteuert und den Beratungsprozeß unterstützt und lenkt.[4]

---

1) Vgl. Schein (1969), S. 103
2) Vgl. die Erläuterungen zur kritisch-reflexiven Haltung des Beraters
3) Vgl. Punkt 2.333
4) Vgl. Fleischmann (1983), S. 16; Punkt 2.333

Ein wirksames Beratungsvorgehen im Sinne einer langfristigen OE, wie es hier gefordert wird, verlangt, daß der Berater mit seinen Ratschlägen die individuelle Problemsituation des Unternehmens erfaßt. Im Gegensatz zu zahlreichen Beratern am Markt sollte also der "Haarschneideautomat" vermieden werden, der bei diesen Beratern in der Anwendung eines, ungeachtet spezifischer Unternehmenssituationen, gleichbleibenden Analyseinstrumentariums besteht. Dieser Ruf nach mehr Individualität in der Beratung zieht die Notwendigkeit des interpretativen Einlebens in die Lebens- und Sprachformen des jeweiligen Klienten hinter sich her. Gelingt es dem Berater, die Lebenswelt des Klienten zu verstehen und Einstellungen und Werthaltungen authentisch zu erfassen, wird hierdurch eine möglicherweise erforderliche kulturelle Transformation des Unternehmens ebenfalls erleichtert. Einen weiteren Beitrag dazu liefern die Explikation des intuitiven Wissens der Praktiker und eine Rationalisierung der Führungspraxis.[1)]

Die aufgezeigten Erweiterungen der Leistungen einer POB erfordern eine Zuhilfenahme anderer Forschungsrichtungen, insbesondere der angewandten Sozialwissenschaften. Die POB greift auf die Ansätze der OE und die dort diskutierten Techniken sowie auf weitere sozialwissenschaftliche Richtungen wie etwa Rollentheorie und Symbolischen Interaktionismus, aber auch auf die Aussagensysteme der empirischen Sozialforschung zurück.

Zusammenfassend ergeben sich für die POB, in Abgrenzung zu anderen Beraterrollen, vorerst folgende Merkmale:

---

1) Vgl. die Punkte 1.12 und 2.313

- langfristige Implementierung der Beraterleistungen
- Begleitung bzw. Anregung kultureller Veränderungen im Unternehmen
- Erlernen der ablaufenden Problemlösungs- und Erneuerungsprozesse
  - inhaltlich
  - sozial
- symmetrische Berater-Klienten-Beziehung
- verstehendes Vorgehen
- Rationalisierung der Führungspraxis
- Rückgriff auf die angewandten Sozialwissenschaften.

Diese Merkmale sollen im folgenden dazu dienen, die Leitideen und Inhalte eines Strategischen Managements[1] im Klientenunternehmen einzuführen und weiterzuentwickeln. Welche Gestaltungsmöglichkeiten dazu offen stehen, wird anhand der Erfahrungen aus einzelnen Fällen prozeßorientierter Beratungsprojekte zu zeigen sein.

Dabei erfahren auch die hier skizzierten Merkmale einer POB eine Verfeinerung.

3.2 Projektorganisation im Sinne einer prozessorientierten Beratung

Beratungsvorhaben sind in den meisten Fällen zeitlich begrenzt, mit einem festen Anfang und Ende und meist explizit festgelegten Zielen. Auf den Projektcharakter der Beratungen, den wir hier unterstellen, sind wir oben bereits eingegangen. Es sollen an dieser Stelle Möglichkeiten und

---

1) Vgl. hierzu Punkt 1.1 sowie die phasenspezifische Problemexplikation unter Punkt 3.3

spezifische Besonderheiten einer die prozeßorientierte Beratung unterstützende Projektorganisation erarbeitet werden. Damit werden zunächst Fragen der Zielbildung und einer Festlegung von verfassungsähnlichen Grundsätzen zur Zielerreichung berührt.

Aus aufbauorganisatorischer Sicht ist es notwendig, die im Projekt anfallenden Aufgaben zu ermitteln (Aufgabenanalyse), zu abgegrenzten Aufgabenkomplexen zusammenzufassen (Aufgabensynthese)[1] und Rollenträger zu definieren, denen diese Aufgabenkomplexe zugeteilt werden. Mit Rücksicht auf die vorangegangene Untersuchung sollen hier lediglich Einzelaspekte betont werden.

Der Projektablauf wird durch verschiedene aufgabenspezifische Veranstaltungsformen getragen, die in einem letzten Punkt anzusprechen sind.

Zunächst werden jedoch unterschiedliche Varianten der Zielbildung dargelegt.

3.21 Plädoyer für eine globale Zielfestlegung

Beratungsprojekte dienen im allgemeinen der Anregung und Begleitung von Veränderungsprozessen im Unternehmen in Richtung auf ein bestimmtes Ziel. Inwieweit dieses Ziel zu Beginn des Projektes festgelegt werden soll und wer an der Zielfestlegung mitwirkt, soll Gegenstand der folgenden Betrachtung sein. Dabei ist zu zeigen, daß symmetrische Berater-Klienten-Beziehungen nur eine bestimmte Bandbreite möglicher Strategien zur Zielfestlegung zulassen.

---

1) Vgl. Heinen (1976), S. 195 ff.

Ziele sind durch die Organisation, in unserem Fall durch das Projekt, anzustrebende Endzustände. Sie rechtfertigen die Konstitution des Projektes und determinieren die zur Zielerreichung notwendigen Strategien. Mit der Festlegung von Zielen wird die Kontrolle des Projekterfolges unterstützt.

Die Formulierung von Zielen geht von Ist-Zuständen, in Beratungsfällen meist von Problemsituationen, aus. Zwar haben die Klienten in der Regel ein mehr oder weniger diffuses Gefühl von vorliegenden Diskrepanzen, die sie zur Initiierung von Beratungsprojekten veranlassen, der Anspruch einer vollständigen Problemexplikation ist damit jedoch noch nicht erfüllt. Vielmehr sind die Problemdefinitionen in der Praxis "in der Regel schlecht-strukturiert, d.h. unvollständig und vage."[1] Die Probleme werden im Lichte einer begrenzten Zahl von Kontexten, meist nur aus dem Kontext der Projektinitiatoren, definiert. Aufgabe des Beraters ist es, obwohl in den meisten Beratungsprojekten nicht explizit gefordert - nach dem Motto "Wir kennen unser Problem, wir brauchen nur einen Problemlöser"[2] -, in Entsprechung zum angewandten Forscher eine vollständige Problemdefinition zu liefern, d.h. die Komplexität der Probleme der Praxis möglichst vollständig zu erfassen. Nur unter dieser Voraussetzung scheint eine "echte" Lösung der Probleme der Praxis möglich.

Die authentische Problemerfassung und die Suche nach auf die Lebens- und Sprachformen zugeschnittenen Problemlösungen wurden als Ziel eines prozeßorientierten Beratungsvorgehens bereits betont.[3] Über den faktischen Bereich hinaus

---

1) Vgl. Kirsch (1977a), S. 135
2) Dies wurde durch eigene Erfahrungen in der Beratungspraxis sowie in Gesprächen mit Unternehmensberatern bestätigt.
3) Vgl. die Ausführungen im 2. Kapitel sowie Punkt 3.12

sollen auch organisationskulturelle und individuelle Fragestellungen in die Problemerfassung einbezogen werden. Die Leitidee einer Rationalisierung der Unternehmenspraxis impliziert damit, über die kritische Überprüfung objektiver Sachverhalte hinaus auch Normen und Werte der Kritik zu öffnen.[1] Eine derartige Erweiterung des Problemfeldes bringt eine Vielgestaltigkeit mit sich, die nicht durch einen einmaligen Akt erfaßbar ist. Daraus ergeben sich Konsequenzen für die Fixierung der durch die Problemlösung angestrebten Ziele.

Angesichts der Missionen einer POB ist für eine globale Zielfestlegung zu plädieren.

Diese Forderung ist im folgenden näher zu begründen. Im Anschluß daran sind inhaltliche Aspekte sowie mögliche Richtungen der Verfeinerung aufzuzeigen.

3.211 Mögliche Begründungen

Berater sind nicht in der Lage, derart umfangreiche Problemsituationen, deren Komplexität durch die Erweiterung der Objektbereiche eine zusätzliche Qualität bekommt, von außen an das Klientenunternehmen herantretend in einem Zugriff zu erfassen. Bereits oben wurde dieses Dilemma zum Anlaß genommen, für eine Auflösung der asymmetrischen Berater-Klienten-Beziehung zugunsten der Aktionsforschung einzutreten. Innerhalb einer partizipativen Problemlösung soll die Problemsicht schrittweise verfeinert und damit auch eine Konkretisierung der (Global-)Ziele erreicht werden.

---

1) Vgl. Punkt 2.311 der Ausführungen

Wird die globale Zielfestlegung einerseits durch die Problemkomplexität erzwungen, so stellt sie andererseits die einzige Möglichkeit dar, Gestaltungsoptionen für eine partizipative Problemlösung offen zu lassen. Diese sind notwendig, da der Verlauf derartiger Prozesse aufgrund der Vielgestaltigkeit der dabei ablaufenden Interpretationen und der Einflußnahme unterschiedlicher Interessengruppen nicht prognostizierbar ist.

Die Notwendigkeit einer genauen Problemerfassung und die Gefahr einer verzerrten Wahrnehmung der Problemsituation, die ein kontextpluralistisches Vorgehen rechtfertigt, werden auch von Greiner und Metzger betont:

> "A great deal of probing, testing, and evaluating will be necessary before a clearer understanding of the problem emerges. Even then, the consultant will have to guard against human bias, either within oneself or from others, because problem analysis is essentially a subjective process." (Greiner und Metzger 1983, S. 261)

Über eine Konkretisierung der Problemlage hinaus ermöglicht eine zunächst globale Zielfestlegung dem Berater auch die Feststellung der Wandlungsbereitschaft der Klientenorganisation.

Sie gibt ihm außerdem Zeit, innerhalb eines interpretativen Vorgehens Rollenerwartungen vom Klienten aufzunehmen sowie die eigenen Verhaltensweisen und Beratungsstrategien danach auszuloten - durchaus im Idealfall im Sinne einer kritisch-reflexiven Haltung.

Eine relativ globale Zielfestlegung erfordert eine hohe Flexibilität, die nur in organischen Organisationsformen gewährleistet ist. Es läßt sich also ein Zusammenhang zwischen dem Problemcharakter, der Form der Zielfestlegung und der Organisationsform feststellen, der in Abb. 3-1 zum Ausdruck kommen soll.

Problemcharakter	Zielfestlegung	Organisationsform
komplex	global	organisch
einfach-strukturiert	detailliert	mechanistisch

Flexibilität

Abb. 3-1: Problemcharakter-Zielfestlegung-Organisationsform

Neben der Genauigkeit sind bei der Zielfestlegung die Inhalte und deren Erreichbarkeit relevant.

3.212 Zielinhalte und deren Erreichbarkeit

Die globalen Zielinhalte sind sehr sensibel zu wählen, um einerseits eine grob richtungsweisende Funktion zu übernehmen, andererseits aber die eben geforderten Freiräume offenzulassen.

Während die Inhalte stark vom Einzelfall des jeweiligen Beratungsprojektes abhängen, sind bezüglich der Grade der Erreichbarkeit generelle Aussagen möglich. Kirsch (1984) skizziert 4 Varianten möglicher Welten, die in unserer Argumentation hilfreich erscheinen:[1)]

1) Vgl. hierzu und zum folgenden Kirsch (1984), S. 578 ff.

(1) Visionen
als schwächste Form erreichbarer möglicher Welten. Es wird lediglich gefordert, daß jemand existiert, der sich die zu erreichende Welt gedanklich vorstellen kann.

(2) "Theoretisch" mögliche Welten
Damit sind argumentativ erreichbare Welten gemeint; es existiert eine Kette von Argumenten der "Wenn-Dann"-Form.

(3) Technologisch erreichbare Welten
Hierfür ist die Folge von Schritten angebbar, für die das notwendige Know how vorliegt.

(4) Politisch erreichbare Welten
Über Konsensbildungs-, Macht- und Aufklärungsaktivitäten werden die Barrieren und Widerstände beseitigt, die einer technologischen Erreichung im Wege stehen.

In der Praxis wird es so aussehen, daß die vom Klienten eher induktiv, orientiert am Bestehenden, formulierten Zielvorstellungen für den Wandel stärker die technologische und politische Erreichbarkeit berücksichtigen.[1] Das Potential des externen Beraters ist dagegen zunächst darin zu sehen, "Visionen" und argumentativ erreichbare Vorstellungen von außen einzubringen, die innerhalb der im Unternehmen herrschenden Weltanschauungen bislang keine Beachtung fanden.

Insbesondere diese "entfernter" liegenden, lediglich vorstellbaren bzw. argumentierbaren Zielinhalte erfordern ein

---

1) Wobei hier auch bezüglich der einzelnen Führungsebenen und der dort liegenden Potentiale zu trennen ist. So ist die Chance einer deduktiven Orientierung beim Top-Management aufgrund der dort herrschenden ganzheitlichen Sichtweise größer als auf den unteren Führungsebenen.

geeignetes Maß an Verfremdung, um sie gegenüber dem Klienten verständlich und glaubwürdig zu machen.

Um die Stärken beider Formen der Zielfestlegung zu vereinen, liegt es nahe, anknüpfend an den dialektischen Grundgedanken der geplanten Evolution, ein kombiniertes Vorgehen zu fordern:[1] Einerseits ein deduktiv orientiertes "working backwards" - von einer Vision oder bereits argumentativ erreichbaren zu einer beobachteten Welt -, andererseits ein induktiv orientiertes "working forwards" - von bestehenden zu technologisch und politisch erreichbaren Welten -. Das "working backwards" wird tendenziell stärker durch den Berater wahrgenommen werden, während das "working forwards" stärker auf der Seite des Klienten liegen wird. Die unterschiedlichen Rolleninhalte der beiden Interaktionsträger werden hier sichtbar.

Die lediglich globalen Festlegungen bezüglich der unterschiedlichen Welten lassen Raum für die kritische Auseinandersetzung mit den einzelnen Sichtweisen im Verlaufe des Problemlösungsprozesses. Es sind geeignete Aktivitäten (Macht-, Konsensbildungs-, Aufklärungsaktivitäten) zu ergreifen und eine geeignete Teilnehmerstruktur zu wählen, um vor allem die technologische und politische Machbarkeit der visionären Zielvorstellungen anzustreben.

Der gemeinsam von Berater und Klient zu durchlaufende Problemlösungsprozeß führt somit über eine wechselseitige Auseinandersetzung zu einer Konkretisierung und Verfeinerung der Problemsicht und damit auch der anzustrebenden Endzustände. Dabei ist eine kritisch-reflexive Haltung des Beraters notwendig, um sich nicht zu sehr durch die

---

1) Vgl. Kirsch (1984), S. 583

Erwartungen des Klienten und dessen induktive Sichtweise von der eigenen Mission abbringen zu lassen.

Die Forderung einer partizipativen Gestaltung der Problemexplikation, die im Idealfall die Berücksichtigung der Werte und Interessen aller am Wandlungsprozeß Beteiligten und Betroffenen vorsieht, kennzeichnet diese als exogen.[1)]

Gleichzeitig wurde oben eine kritische Einstellung des Beraters gegenüber den bestehenden Weltanschauungen verlangt.

Als ein drittes Kriterium zur Charakterisierung der Problemexplikation gibt Kirsch (1977) die Parteilichkeit, also die primäre Betonung ausgewählter Interessenlagen, an.[2)] In der Regel wird der Berater aufgrund seines Abhängigkeitsverhältnisses zum Auftraggeber dessen Problemsicht übernehmen,[3)] obwohl gerade auch Vertreter des Aktionsforschungsansatzes die Notwendigkeit der Nicht-Parteilichkeit betonen.[4)] Angesichts der bestehenden Kontextpluralität und der damit verbundenen Inkommensurabilität wird im Rahmen der Problemexplikation die Nicht-Parteilichkeit immer nur auf Kosten der Konsensfähigkeit erreichbar sein. Es wird also ein Abwägen zwischen unterschiedlichen Zielvorstellungen notwendig sein.

Insgesamt soll die einer POB entsprechenden Strategie der Problemexplikation als eher exogen, kritisch und nicht-parteiisch gekennzeichnet werden. Daß dies nur ein anzustrebendes Idealbild sein kann, zeigt unter anderem

---

1) Vgl. Kirsch (1977a), S. 151
2) Vgl. ebenda, S. 151 f.
3) Vgl. hierzu Hanák (1982), S. 212 f., Scharen (1977), S. 100
4) Vgl. Kappler (1979), S. 43 f., Sievers (1978), Wohlgemuth (1982), S. 203

die Konfliktträchtigkeit eines solchen Vorgehens. Hinzu kommt, daß hierzu die Bereitschaft zum Finleben in die fremden Lebens- und Sprachformen des Klienten notwendig ist, ein relativ zeit- und kostenintensiver Prozeß, der von vielen Beratern gemieden wird. Da, wie eingangs erwähnt, eine Problemexplikation vom Klienten meist nicht ausdrücklich erwünscht ist, scheinen die entstehenden Kosten nicht gerechtfertigt. Erst die Hinzunahme des Postulats einer langfristigen Veränderung und Weiterentwicklung der Organisation machen derartige Forderungen sinnvoll.

Die Komplexität und politische Dimension des Wandlungsprozesses auf der einen Seite und die geforderte partizipative Gestaltung des Prozesses andererseits machen zum Zwecke der Absicherung der Handlungsfähigkeit des Projektsystems und damit der Zielerreichung flankierende Maßnahmen notwendig. Eine Möglichkeit zur Beseitigung der den Wandel hemmenden Faktoren sehen wir im Aufstellen genereller Regeln - man könnte auch von Grundsätzen sprechen -, die ein gemeinsames soziales Handeln absichern sollen.[1] Möglichkeiten der Erstellung derartiger Grundsätze sollen im folgenden diskutiert werden.

3.22 Grundsätze zur Absicherung der Handlungsfähigkeit

Wird die Zielerreichung nicht in autoritärer Weise durch Machtausübung der Projektmanager - dem Berater und dem Auftraggeber bzw. einer von ihm beauftragten Führungskraft - sichergestellt, sondern ein stärker partizipatives Vor-

---

1) Die Einführung derartiger Grundsätze wurde bereits empirisch in der Beratungspraxis im Sinne von Einzelfallstudien erprobt. Vgl. Fleischmann (1983), S. 10 ff., Trux, Müller und Kirsch (1984b), Kirsch (1983a), S. 11 ff.

gehen gewählt, so ist zu gewährleisten, daß sich die zahlreichen und vielfältigen beteiligten Interessen zu einem gemeinsamen sozialen Handeln im Rahmen des Projektes zusammenfinden.

Wenn hier von gemeinsamem sozialen Handeln gesprochen wird, so sind damit nur jene Handlungstendenzen gemeint, die den Projekterfolg in irgendeiner Weise, positiv oder negativ, beeinflussen.[1] Bevor diese expliziert werden, ist allgemein zu fragen, wie eine Einheit im sozialen Handeln gewährleistet wird.[2]

3.221 Max Webers Bedingungen sozialen Handelns

Max Weber (1956) geht davon aus, daß sich soziales Handeln an einer geltenden Ordnung orientiert.[3] Die Fundamente für die Regelmäßigkeiten eines Ablaufs sozialen Handelns, d.h. die Anerkennung einer Ordnung, sind nach ihm Sitte (Tradition), Interessenlage und Legitimität. Während traditionale Motive in Projektsystemen aufgrund der Kurzlebigkeit dieser sozialen Systeme kaum von Bedeutung sind, liefern Interessenlage und Legitimität durchaus einen Beitrag zur Erklärung und Gestaltung der Ordnung in Projektsystemen.

---

1) Vereinfachend wurden hierzu (vgl. Punkt 2.313) drei bzw. vier Aktivitätsbündel expliziert.
2) Wir greifen die Ausführungen eines Vertreters der Nachbardisziplin "Soziologie" heraus, den wir hierzu für bedeutsam halten, ohne diese Auswahl weiter zu hinterfragen. Dies relativiert sich dadurch, daß wir unseren Darstellungen wieder nur kennzeichnende Funktion beimessen und von einer weitergehenden Übertragung der soziologischen Hinweise sowie einer exakten Explikation der genannten Begriffe in diesem Zusammenhang absehen.
3) Vgl. hierzu und zum folgenden Weber (1956), S. 16

INTERESSENLAGE

Die Interessenlage wird unter anderem durch den Aspekt des Problemdrucks beim Klienten beeinflußt.

Notsituationen in Unternehmen lassen sehr schnell vormals geltend gemachte Interessen einzelner Gruppen - Arbeitnehmer und Top-Management sind hier als wichtigste zu nennen - hinter dem gemeinsamen Überlebensziel als situationsspezifisch handlungsleitendem Interesse zurücktreten. In Situationen hohen Problemdrucks könnte also die gemeinsame Interessenlage als Garant für eine einheitliche Handlungsorientierung gesehen werden. Diese Thesen sind freilich nur tendenziell zu sehen. Auch in solchen Situationen, man könnte auch sagen, gerade deshalb, tauchen widerstreitende Interessen auf, die um kritische Machtpositionen kämpfen. Unabhängig vom Bestehen mehr oder weniger gemeinsamer Interessen ist also stets auch die legitime Geltung einer Ordnung notwendig.

LEGITIME GELTUNG EINER ORDNUNG

Max Weber betont die Kraft, die hinter der legitimen Geltung einer Ordnung steht.

> "Eine nur aus zweckrationalen Motiven innegehaltene Ordnung ist im allgemeinen weit labiler als die lediglich kraft Sitte, ... Aber sie ist noch ungleich labiler als eine mit dem Prestige der Vorbildlichkeit oder Verbindlichkeit, wir wollen sagen: der 'Legitimität', auftretende."
> (Weber 1956, S. 16)

Diese Legitimität wird im hier diskutierten Zusammenhang kraft positiver Satzung erlangt.[1] Durch Vereinbarungen oder Oktroyierung wird die Legalität der aufgestellten Regeln, Grundsätze, Maximen etc. fixiert. Im Falle der Oktroyierung ist eine "legitime Herrschaftsgewalt des oder der Oktroyierenden"[2] Voraussetzung. Als Machtinhaber wäre hier das Projektmanagement zu nennen.

Obwohl eine partizipative Vereinbarung erstrebenswert erscheint,[3] ist doch die autoritäre Festsetzung durch das Projektmanagement, insbesondere aus Gründen der Zeitknappheit, in den meisten Beratungsprojekten realistischer. Hinzu kommt, daß zu Beginn eines Beratungsprojektes die Notwendigkeit einer konstituierten Ordnung und damit die Notwendigkeit von verfassungsähnlichen Regeln von den meisten Beteiligten noch nicht erkannt wird.[4]

Der Berater gründet die Auswahl von ordnungschaffenden Regeln auf seinen Erfahrungen aus vorangegangenen Beratungsprojekten, mit denen er sich gegenüber dem Klient ein gewisses Machtpotential geschaffen hat. Insofern scheint eine asymmetrische Beziehung zwischen Berater und Klient zu Beratungsbeginn gerechtfertigt. Sie kann sich im Projektverlauf mit der Entwicklung des Klienten zu einem kritischen Gesprächspartner durchaus ändern.

---

1) Max Weber (1956) führt als weitere Garanten Tradition, affektuellen Glauben und wertrationalen Glauben an. Vgl. Weber (1956), S. 19
2) Ebenda, S. 20
3) Dies gilt insbesondere wiederum unter der Leitidee einer fortschrittsfähigen Organisation.
4) Vgl. hierzu die dokumentierten Erfahrungen aus Beratungsprojekten: Fleischmann (1983)

Die ausgeprägte interaktive Auseinandersetzung von Berater und Klient in einem prozeßorientierten Beratungsvorgehen zwingen stärker als eine inhaltsorientierte Beratung zur Hinzuziehung von Aspekten sozialen Handelns. Während bei letzterer der erfolgreiche Projektverlauf und die Zielerreichung durch Machtausübung, primär seitens des Beraters und des beauftragenden Top-Managements, sichergestellt wird, scheinen bei einer expliziten Einbeziehung sozialer Prozesse Überlegungen zur Aufrechterhaltung einer Ordnung im sozialen Handeln angebracht. Im folgenden werden diese allgemein etwa als "Maximen"[1] oder Regeln bezeichneten Grundlagen der Legitimität als Grundsätze bezeichnet und es wird untersucht, welche möglichen Inhalte sie aufweisen können.

3.222 Grundsätze in der prozessorientierten Beratung

Das Aufstellen von Grundsätzen hat, wie wir gesehen haben, zunächst den Zweck, durch eine Koordination entsprechender Verhaltensweisen die Zielerreichung zu sichern. Die Aktivitäten aller an der Beratung Beteiligten sind auf die Beratungsziele auszurichten und gleichzeitig ist solchen Verhaltensweisen, die den Projektfortschritt bedrohen, entgegenzutreten.

Die Grundsätze ermöglichen damit auch eine erste Verständigung und Koordination der Rolleninhalte auf der Berater- und der Klientenseite. Dabei ist einzuräumen, daß diese vorgeschriebenen Rollenerwartungen durchaus vom tatsächlichen Verhalten abweichen können.[2]

---

1) Vgl. zu diesem Begriff insbesondere auch Weber (1956), S. 16

2) Vgl. hierzu die Ausführungen unter Punkt 2.211

ROLLENKLÄRENDE FUNKTION DER GRUNDSÄTZE

Mit der Verständigung über die einzunehmenden Rollen auf beiden Seiten wird eine zweite Funktion der Grundsätze angesprochen, die hier zusätzlich hervorgehoben werden sollte. Durch ihre explizite Formulierung, zusammen mit den globalen Beratungszielen zu Projektbeginn, erhöht der Berater die Transparenz bezüglich seines Beratungsvorgehens und damit seines Rollenselbstverständnisses gegenüber dem Klienten. Er zeigt mit der Auswahl entsprechender Grundsätze an, wo er Schwerpunkte in der prozessualen Gestaltung der Problemlösung sieht.

Aus dieser zusätzlichen Funktion können ebenfalls Inhalte derart verhaltenssteuernder Grundsätze erwachsen, die mit der Zielerreichung zunächst nicht in Verbindung stehen müssen. Es wäre beispielsweise denkbar, daß der Berater die ausschließliche Verwendung von Primärerhebungen als für die Problemlösung wichtig ansieht. Dann könnte die Transparenz auf Klientenseite dadurch erhöht werden, daß die Bedeutung dieses Gestaltungselementes in einem Grundsatz hervorgehoben würde.

Häufiger dürfte allerdings der Fall sein, daß der primäre Zweck der aufgestellten Grundsätze in der Absicherung der Zielerreichung liegt, wenngleich selbstverständlich auch damit über deren spezifische Auswahl rollenklärende Wirkungen verbunden sind.

Wir wollen im folgenden einige beispielhafte Inhalte für den zuletzt genannten Fall aufzeigen, um die bislang relativ abstrakt erklärten Grundsätze dem Leser deutlicher zu machen.

EINE AUSWAHL MÖGLICHER GRUNDSÄTZE

Es wurde bereits betont, daß sich die Inhalte unter anderem auf alle Handlungsweisen beziehen können, die der Zielerreichung entgegenstehen und damit derartige Beratungsprojekte zum Scheitern bringen können. Kirsch und Mitarbeiter (1979) haben im Rahmen eines empirischen Projektes zu Reorganisationen unter anderem nach den Gründen für das Scheitern derartiger Vorhaben gefragt.[1] Abb. 3-2 zeigt die Ergebnisse dieser Untersuchung.

WIDERSTÄNDE:	
• Erklärter Widerstand der Betroffenen	45,2 %
• Mangelndes Anpassungsvermögen der Betroffenen	43,5 %
• Unzureichende Macht bzw. mangelndes Durchsetzungsvermögen der für die Reorganisation eingesetzten Personen	43,4 %
KREIS DER BETEILIGTEN:	
• Zu geringe Beteiligung interner Spezialisten	31,5 %
• Zu starke Beteiligung interner Spezialisten	6,9 %
• Zu starke Beteiligung externer Berater	19,8 %
• Zu geringe Beteiligung externer Berater	17,6 %
VORAUSSETZUNGEN:	
• Falsch gewählter Zeitpunkt	32,8 %
• Unzureichende Ausbildung	28,2 %
• Zu knappe Zeitvorgabe	24,4 %
• Unzureichende Informationsversorgung	15,0 %
METHODIK UND KONZEPTION:	
• Unzureichende neue Konzeption	30,1 %
• Einsatz ungeeigneter Methoden und Verfahren	26,3 %
• "Ungeprüfte" Obernahme von Methoden in anderen Unternehmen	19,1 %

Abb. 3-2: Gründe für das Scheitern von Reorganisationsprozessen

1) Vgl. Kirsch, Esser und Gabele (1979), S. 15 ff. Die OE-Literatur nennt eine Vielzahl von Kriterien, die für und gegen den Prozeß wirken und sich meist über die Verhaltensdimension niederschlagen; so hebt Wohlgemuth (1982, S. 147 ff.) insbesondere den Problemdruck und die daraus resultierenden Verhaltensweisen der Interaktionspartner hervor. Vgl. auch Lippitt (1959), S. 8, French und Bell (1977), S. 190 ff.

Aus den in der Abbildung wiedergegebenen Ursachen für das Scheitern von Wandlungsprozessen in Organisationen, wie sie auch Beratungsprozesse darstellen, lassen sich eine Reihe von Grundsätzen herleiten. In einem einzelnen Projekt wird jedoch immer nur eine begrenzte Anzahl solcher Grundsätze sinnvoll sein, da ansonsten die Aufmerksamkeit für die einzelnen sich ergebenden Verhaltensweisen schnell abnimmt.[1] Die Auswahl hängt von der spezifischen Situation beim Klienten ab. Sie wird zudem durch das Rollenselbstverständnis des Beraters mitbestimmt, das in Gegenüberstellung zu dessen Idealrolle aufzeigt, welche Aspekte des Prozeßverlaufs abzusichern sind.

Im folgenden werden einige Grundsätze ausgewählt, die in prozeßorientierten Beratungsprojekten bereits empirisch, wenngleich im Rahmen von Einzelfallstudien, erprobt wurden:

(1) Konfliktmanagement

(2) Prozeßberatung und Schulung der im übrigen die Ergebnisse selbst präsentierenden Führungskräfte

(3) Weitgehende Einbeziehung der internen Spezialisten und operativen Führungskräfte in den Prozeß der Strategischen Analyse und Planung

(4) "Hemdsärmeligkeit".

Auf diese Grundsätze und deren wichtigste Intentionen soll im folgenden kurz eingegangen werden.

Die bei derartigen Beratungsprojekten, wie den hier behandelten, auftretenden Widerstände und Konflikte, die Abb. 3-2

---

1) In der Empirie bewährte sich bislang die Auswahl von drei bis vier Grundsätzen, die zum einen quantitativ gut mitteilbar sowie vom Klienten erfaßbar scheinen und zum anderen auch im Projektverlauf berücksichtigt werden können.

besonders hervorhebt, werden auch von weiten Teilen der Literatur zum organisatorischen Wandel bestätigt.[1)]

ad (1) Konfliktmanagement

Das Durchlaufen des gesamten Strategischen Managementprozesses oder auch nur einzelner Teilphasen berührt zwangsläufig eine Vielzahl von Interessen im Unternehmen und befördert damit Widerstände und Konflikte zu Tage. Sie beeinträchtigen die Lern- und Kooperationsbereitschaft im partizipativen Problemlösungsprozeß. Diese latent vorhandenen Widerstände bzw. Mängel bei deren Handhabung, können noch durch den häufig knappen Zeithorizont aufgrund hohen Problemdrucks verstärkt werden.[2)]

Es ist hier das oben genannte Einleben des Beraters in die Situation des Klienten notwendig, um das tatsächlich vorhandene Konfliktpotential und die Höhe des Problemdrucks einschätzen zu können. Wo sind die Widerstände und wo die zur Bewältigung notwendigen Machtpotentiale im Unternehmen angesiedelt? Diese Fragen sind zunächst vom Berater zu klären.

Die vorausschauende explizite Berücksichtigung der Gefahr von Widerständen und Konflikten in einem Grundsatz soll deren Bewältigung erleichtern bzw. ein Auftreten sogar unterbinden und langfristig die Konfliktfähigkeit beim Klienten erhöhen.

Mit dem Grundsatz des Konfliktmanagements sollte auch die Art der Konfliktbewältigung festgelegt werden. Dies kann durch die Vergabe bestimmter Rollen erfolgen.

---

1) Vgl. hierzu insbesondere die Ausführungen unter Punkt 2.313
2) Vgl. Punkt 2.23

Gemäß der Trennung in Willens- und Fähigkeitsbarrieren unterscheidet Witte die beiden Aktorenmodelle "Macht"- und "Fachpromotor".[1] Sie differieren bezüglich der ihnen zugrunde liegenden Potentiale zur Bewältigung der Barrieren.

Die Rolle des Machtpromotors liegt in der Überwindung von Willensbarrieren durch Machtausübung. Es gilt, Aktoren zu finden, die über ausreichende Machtpotentiale[2] hierzu verfügen. Vertreter des Top-Managements im Klientenunternehmen dürften sich aufgrund ihrer hierarchischen Macht dazu anbieten, obgleich auf die Bedeutung informaler Machtinhaber verwiesen sei, deren effektiver Einfluß möglicherweise den formal zugeschriebenen des Top-Managements überwiegt. Auch hier liegt es wieder am verstehenden Einleben des Beraters in die fremde Kultur des Klienten, um die "verborgenen" Machtstrukturen zu erkennen und die Rolle des Machtpromotors wirksam vergeben zu können.

Wissens- bzw. Fähigkeitsbarrieren werden dagegen durch den Fachpromotor überwunden. Anstelle der Macht treten hier als zugrunde liegende Potentiale Expertenwissen und Erfahrung. Die Rolle des Fachpromotors wird in Beratungsprojekten meist vom Berater in seiner Funktion als einem von außen gerufenen Experten übernommen.

Neben diesen Rollen, die direkt an bestimmten Formen von Widerständen mit spezifischen Machtpotentialen ansetzen, ist es denkbar, zusätzlich die Rolle des Katalysators zu vergeben. Wenngleich diese Funktion in der Literatur häufig dem Berater zugesprochen wird,[3] kann sie auch von Mit-

---

1) Vgl. Witte (1973). Diese Ergebnisse wurden im Rahmen der Untersuchung von Entscheidungsverhalten in komplexen Entscheidungsprozessen gefunden.
2) Vgl. hierzu die Machtgrundlagen unter Punkt 2.313
3) Vgl. u.a. Kormann (1971), S. 261, Wohlgemuth (1982), S. 58 f.

gliedern der Klientenorganisation übernommen werden. Seine Rollenkennzeichen sind eine gewisse Anregungs- und Initiativfunktion und eine weitgehendste Abstinenz vom eigentlichen Problemlösungs- und Wandlungsprozeß.[1] Letzteres ist insofern wichtig, um die Unvoreingenommenheit zu bewahren, die für eine neutrale Koordination der Interessen und die Aufrechterhaltung des Beratungsprozesses notwendig ist. Die beiden zuerst genannten Aktoren sind innerhalb einer prozeßorientierten Beratungsstrategie hierzu möglicherweise zu stark in den Prozeß involviert.

In einer differenzierten Sicht könnte der Katalysator auch Garant für die Fortschrittsfähigkeit des Systems sein. Indem er den offenen Dialog anstrebt und fördert, unterstützt er die Responsiveness des Systems, erleichtert eine kooperative Konfliktbewältigung und erhöht nicht zuletzt die Handlungsfähigkeit und den Erkenntnisfortschritt.

Als geeignete Aktorengruppe für den Katalysator kommen etwa Mitglieder der Vorstandsebene in Frage.

Neben der Rollenvergabe sind auch die Strategien der Konfliktbewältigung im Grundsatz zu verankern. Grob strukturierend sind zwei Wege zu unterscheiden:[2]

- Diskussionslose Machtausübung
- Offene Konfrontation der Standpunkte und kooperative Kompromißfindung.

Nach der oben getroffenen Festlegung eines prinzipiell partizipativen Vorgehens, das die Interessen möglichst vieler

---

1) Vgl. Kormann (1971), S. 261, Wohlgemuth (1982), S. 58 f. Kratzer (1980), S. 180
2) Vgl. Fleischmann (1983), S. 21

Beteiligter und Betroffener berücksichtigen soll, ist für die zweite Alternative zu plädieren. Diese Forderung ist eher richtungsweisend zu sehen, da eine kooperative Konfliktbeilegung stets durch die Notwendigkeit zur Aufrechterhaltung der Handlungsfähigkeit begrenzt sein wird. Bis zu welchem Grade eine solche Strategie verfolgt wird, hängt stark vom konkreten Einzelfall ab.

Der Grundsatz des Konfliktmanagements ist sicherlich nicht das einzige Mittel, um potentiellen Konflikten in Beratungsprojekten zu begegnen. Einen weiteren wichtigen Aspekt stellt die Beteiligung und Schulung der geeigneten Aktoren von Seiten des Klienten am Problemlösungsprozeß dar.

Dies betont der zweite oben aufgezählte Grundsatz.

ad (2) Prozeßberatung und Schulung

Der Grundsatz der Prozeßberatung klärt die dem Projekt zugrunde liegende Beratungsphilosophie und legt damit das Rollenverständnis von Berater und Klient in gewissen Grenzen fest. Mit "Prozeßberatung" ist im wesentlichen das hier diskutierte Beratungsvorgehen einer POB gemeint. Der Begriff wurde in den erwähnten Beratungsprojekten zum Zwecke einer besseren Verständigung mit dem Klienten gewählt, da anzunehmen war, daß bezüglich dieses Begriffs ein wenn auch laienhaftes Vorverständnis beim Klienten vorliegt. Auf interpretative Verzerrungen, die aufgrund des unterschiedlichen Erfahrungshintergrundes des Klienten auftreten können und den Beratungsverlauf und damit auch die Problemlösung beeinträchtigen, wurde bereits hingewiesen.[1)]

---

1) Vgl. insbesondere die Ausführungen zu den Verständigungsproblemen unter Punkt 2.331

Um dem Klienten die hohe Bedeutung des Erlernens der zu durchlaufenden Problemlösungen und der damit verbundenen Methoden und Begriffe zu verdeutlichen, wird die Schulung explizit in den Grundsätzen genannt. Damit werden wiederum bestimmte Verhaltensanforderungen an den Klienten herangetragen. In welcher Form die Schulung ablaufen wird, ist zusätzlich zu klären. Stark vereinfachend lassen sich drei unterschiedliche Varianten unterscheiden:

- Frontalunterricht
- Frontalunterricht mit Gruppenarbeit an Beispielen
- Learning-by-doing.

Welche dieser Formen gewählt wird, hängt von der spezifischen Beratungssituation ab. Auch hierzu ist ein Einleben des Beraters in die Klientensituation angebracht, um die auf die Unternehmenskultur und die situativ bedingte Lern- und Kooperationsbereitschaft zugeschnittene Schulungsform zu bestimmen.

Es zeigte sich beispielsweise, daß in Projekten mit knappem Zeithorizont und relativ weit entwickelten Managementfähigkeiten das Lerning-by-doing dem Vortrag im Frontalunterricht vorzuziehen ist, wobei sicherlich auch hier andere Zusammenhänge in der Empirie anzutreffen sind.[1)]

Die Präsentation der Ergebnisse durch die betroffenen Führungskräfte hat sich ebenfalls als wichtiges Gestaltungsinstrumentarium prozeßorientierter Beratungsprojekte erwiesen und ist deshalb hier explizit genannt. Dahinter steht die Annahme, daß Führungskräfte gegenüber Ergebnissen, die sie selbst nach außen hin, etwa gegenüber der nächsthöheren Führungsebene, vertreten müssen, ein höheres Commitment

---

1) Vgl. Trux, Müller und Kirsch (1984b)

entwickeln, als wenn sie diese vom Berater in gutachterlicher oder vortragsähnlicher Form angeboten bekommen. Sie werden diese Ergebnisse vor dem Auditorium verteidigen und sich stärker damit identifizieren, womit die Implementierung eher gewährleistet erscheint. Hinzu kommt, daß sie die selbst zu präsentierenden Ergebnisse verstanden haben müssen, was eine weitere Sicherheit für die spätere Durchsetzung in sich birgt. Die explizite Nennung der Schulung sowie der Präsentation, die eigentlich Rollenbestandteile des prozeßorientierten Beraters darstellen, dienen, wie bereits betont, der Verständigung über die erwarteten Rolleninhalte zu Projektbeginn. So kann auch ein weiterer Aspekt, da er zentral innerhalb einer POB ist, durch Nennung in einem Grundsatz gegenüber den Projektbeteiligten besonders hervorgehoben werden - nämlich die Beteiligung der operativen Führungskräfte am Beratungsprozeß.

ad (3) Einbeziehung der operativen Führungskräfte und der internen Spezialisten

Die Notwendigkeit der Beteiligung der Organisationsmitglieder und insbesondere solcher mit Schlüsselpositionen im Klientenunternehmen geht einerseits aus den oben dargestellten Untersuchungsergebnissen hervor[1] und wird andererseits in der gesamten, hinter der POB stehenden OE-Literatur betont, da sich sämtliche OE-Interventionstechniken durch partizipative Problemlösungen auszeichnen.

Aber auch Autoren zur Management-Beratung fordern die Beteiligung von Schlüsselpositionen am Beratungsprozeß. So meint etwa Turner:

---

1) Vgl. Abb. 3-2

> "A consulting need the problem-solving techniques and the ability to persuade the client through the logic of his analysis. In addition, enough key players must be on board, each with a stake in the solution, so that it will succeed."
> (Turner 1982, S. 126) 1)

Derartige Schlüsselpositionen können in der operativen Führungsmannschaft gesehen werden.[2] Darunter sind alle Führungspositionen zu verstehen, die die Aktivitäten im operativen Bereich mit ihren Entscheidungen lenken und damit auch das Denken in diesem Bereich beeinflussen. Im Strategischen Management übernehmen sie deshalb eine gewisse Schlüsselposition, da ihnen die Aufgabe zukommt, das strategisch Gewollte in die operative Sprache zu übersetzen und damit auf die unteren Führungsebenen zu übertragen.

Eine stärkere Beteiligung dieser operativen Führungskräfte dient nicht zuletzt auch dem Ziel der POB, einen Beitrag zu einer wissenschaftlichen Unternehmensführung zu leisten, indem die Chance zu kritischen Dialogen erhöht wird. Die operativen Führungskräfte werden mit den strategischen Denkweisen vertraut und damit zu kompetenten Gesprächspartnern. Sie erlernen strategische Sprachformen, ohne jedoch vollständige Übersetzungen in ihre eigene Lebens- und Sprachwelt leisten zu können.

Doch gerade aus dieser Divergenz strategischer und operativer Lebenswelten im Unternehmen läßt sich bei geeigneter Prozeßgestaltung ein fruchtbarer Diskurs erhoffen, in dessen Verlauf die kognitiven, normativen und zum Teil auch evalua-

---

1) Vgl. auch Greiner und Metzger (1983), S. 278, Huch (1983)
2) Vgl. Kirsch (1983a), Trux, Müller und Kirsch (1984b); vgl. auch Punkt 2.333 "Rollendifferenzierung im Projektsystem".

tiven[1] Aussagen der Unternehmensspitze und der Berater Begründungszwängen unterliegen.

Neben diesem allgemeinen, quasi idealtypischen Ziel lassen sich drei weitere Gründe anführen, die für eine stärkere Einbeziehung der operativen Führungskräfte in den Beratungsprozeß sprechen und die insbesondere auf die Umsetzung der Analyse- und Planungsergebnisse abzielen:

- realistische[2] Formulierung der strategischen Programme
- "Bridging" zwischen Strategischem Management und Operativem Management
- direkte und indirekte Kontrolle der strategischen Programme.[3]

Die Umsetzung wird durch einen höheren Partizipationsgrad sowohl auf der inhaltlichen wie auch auf der sozialen Dimension unterstützt. Inhaltlich stellen die operativen Führungskräfte den deduktiv orientierten strategischen Aussagen ihre induktiv orientierten Sichtweisen gegenüber, wodurch die Fruchtbarkeit derartiger dialektischer Prozesse ausgenutzt wird. Andererseits kann den auf Mißtrauen, Angst vor Überforderung oder ähnlichen Ursachen beruhenden sozialen Widerständen durch eine mehr oder weniger ausgedehnte Information oder gar das Einräumen von Einflußchancen begegnet werden.

---

1) Diese Einschränkung muß getroffen werden, gibt man Habermas (1981a) Recht, der für die ästhetische Kritik ein gemeinsames Vorverständnis der Argumentationsteilnehmer fordert, das bei strategischen und operativen Führungskräften nicht vollständig gegeben ist.

2) Realistisch ist hier im Sinne der Erreichbarkeit möglicher Welten differenziert zu sehen. Vgl. Punkt 3.212

3) Auf die damit angesprochenen Aufgaben der Strategischen Steuerung soll an dieser Stelle nicht näher eingegangen werden. Vgl. die ausführliche Darstellung bei Naumann (1982).

Daneben sind es die internen Spezialisten, von denen Aufklärungsaktivitäten zu erwarten sind und die, mit den strategischen Methoden und dem strategischen Denken einmal vertraut, ebenfalls Beiträge zur Umsetzung der Strategien leisten können.

Mit der Beteiligung dieser Schlüsselpositionen erhält der Berater Verbündete, von denen - auch während des Beratungsprozesses - eine Diffusionswirkung der strategischen Gedanken ausgehen kann.[1] Die dabei auftretenden Verzerrungen seien wiederum nur angedeutet.[2]

Die Auswahl geeigneter Schlüsselpositionen sowie die Pflege des Kontaktes zu diesen hängen auch hier vom interpretativen Können und der Kooperations- und Kontaktfähigkeit des Beraters ab.

Eine weitere Dimension der Beraterrolle stellt der Grad der Genauigkeit dar, mit dem Problemlösungstechniken angewandt werden. Um diesen nach außen gegenüber dem Klienten kenntlich zu machen, kann ein Grundsatz der Hemdsärmeligkeit[3] formuliert werden.

ad (4) Hemdsärmeligkeit

Die Forderung nach Hemdsärmeligkeit gewährleistet die Benutzeradäquanz der einzusetzenden Methoden. Klientenspezi-

---

1) Vgl. Kennedy (1979)
2) Der Klient wird die verfremdeten Botschaften nie vollständig in ihrer ursprünglichen Bedeutung übernehmen (vgl. Punkt 2.331). Je häufiger diese Inhalte an Dritte im Klientenunternehmen weitergegeben werden, desto stärker werden diese Verzerrungen ausfallen.
3) Vgl. zum Grundsatz der Hemdsärmeligkeit insbesondere Kirsch (1983b), S. 415 ff.

fisch soll der Grad der Genauigkeit in der Anwendung der einzelnen Methoden bestimmt werden. Dabei ist mit dem von Kirsch (1983b) geprägten Begriff gemeint, daß zugunsten eines breiten und intuitiven Vorgehens der Grad der Exaktheit, gemessen an den Standards einer quantitativen Sozialforschung, abnimmt.

Für den Berater stellt dies eine Erleichterung bei dem Balanceakt zwischen Verfremdung und Überfremdung dar.[1] Indem prinzipiell die Chance zu einer ungenauen Anwendung der Methoden eröffnet wird, ergeben sich damit auch Interpretationsspielräume, die der Klient je nach Reifegrad der Methodenkenntnis ausnutzen kann. Aber auch dem Berater bleiben damit Gestaltungsoptionen offen, indem er situationsspezifisch mit wachsender Kenntnis des Klientenunternehmens die Genauigkeit der Methoden anpassen kann.[2]

Entsprechend der inhaltlichen und sozialen Dimension von Wandlungsprozessen[3] wollen wir im folgenden trennen in

- inhaltliche
- soziale

Hemdsärmeligkeit.

Häufiger diskutiert und dort zunächst relevanter ist im Rahmen des Strategischen Managements die inhaltliche Hemdsärmeligkeit.

---

1) Vgl. Punkt 2.331
2) Vgl. hierzu das Role-Taking des Beraters beim Klienten als Lernprozeß des Beraters in der Aktionsforschung (Punkt 2.333).
3) Vgl. Punkt 2.311

Inhaltliche Hemdsärmeligkeit

Mit der inhaltlichen Hemdsärmeligkeit werden alle Methoden angesprochen, die einer inhaltlichen Problemlösung und damit einer Veränderung im oben dargestellten faktischen Bereich dienen.[1] Im wesentlichen fallen hierunter alle Planungsmethoden im weitesten Sinne, d.h. auch unterstützende Methoden relevanter Nachbardisziplinen, wie etwa die Statistik oder die empirische Forschung.

Das Konzept der inhaltlichen Hemdsärmeligkeit erfährt eine Differenzierung gemäß der Unterscheidung in molare und molekulare Methoden sowie eine Trennung von Fehlern 1., 2. und 3. Art.

Molare Methoden[2] dienen der Unterstützung umfassender Problemlösungen, wie sie z.B. ein gesamter Projektablauf oder, eine Ebene tiefer, die Durchführung einer Strategischen Analyse darstellen. Sie bestimmen das grobe Analysekonzept.[3]

Molekulare Methoden leisten dagegen Hilfestellung in Detailvorgängen. Sie dienen der Realisierung der molaren Methoden.[4] Es sei darauf hingewiesen, daß die Unterteilung in molare und molekulare Methoden nur relativen Charakter haben kann. Es kommt also jeweils auf die Stellung der Methoden zueinander an, ob sie als molekular oder molar zu bezeichnen sind. Die molaren Methoden erleichtern die Auswahl im molekularen Bereich.

---

1) Vgl. Punkt 2.311
2) Vgl. auch Reichert et al. (1984), S. 209 f., Mauthe et al. (1984)
3) Als Beispiel wäre hier die Portfolio-Analyse zu nennen. Vgl. Roventa (1979)
4) Beispiele hierfür wären etwa Beurteilungsfragebogen im Rahmen einer Strategischen Analyse.

Molare und molekulare Methoden leisten unterschiedliche Beiträge zur Vermeidung der Fehler 1., 2. und 3. Art. Die Entscheidung einer Verfeinerung in der Anwendung molarer versus molekularer Methoden hängt von dieser Zuordnung ab.

Die Unterscheidung in Fehler 1. und 2. Art kommt aus der Statistik. Fehler 1. Art liegen vor, wenn die Lösung für ein Problem aufgrund falscher Annahmen verworfen wird, obwohl sie richtig ist.[1] Von Fehlern 2. Art spricht man, wenn eine Problemlösung akzeptiert wird, die sich später als falsch herausstellt. Daneben gibt es noch Fehler 3. Art. Einen solchen begeht man, wenn man das falsche Problem löst.

Insbesondere in komplexen Problemfeldern, wie es das Strategische Management darstellt, liegt das vorrangige Interesse darin, zunächst die richtigen Probleme zu erkennen, also Fehler 3. Art zu vermeiden. Es scheint demnach sinnvoll, zunächst die molaren Methoden systematisch anzuwenden und hier eine Verfeinerung herbeizuführen, bei gleichzeitiger hemdsärmeliger Anwendung der molekularen Methoden. Erst wenn Sicherheit über die richtigen Probleme besteht, "lohnt" sich mehr Sophistication bei den molekularen Methoden. Die differenzierten Formen der Hemdsärmeligkeit gemäß den beiden Dimensionen molarer/molekularer Methoden sowie mögliche Wege der Verfeinerung zeigt Abb. 3-3. Der empfohlene Weg einer zunächst molaren Verfeinerung zur Vermeidung Fehler 3. Art ist Alternative I.

---

1) Vgl. hierzu und zum folgenden Kirsch (1983b), S. 416 ff.

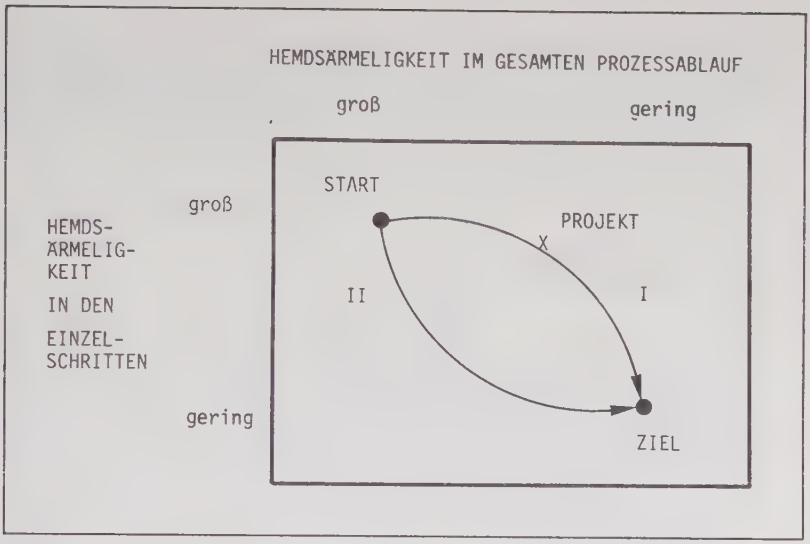


Abb. 3-3: Formen der Hemdsärmeligkeit

Eine molare Verfeinerung ist etwa darin zu sehen, eine Vielzahl umfassender Methoden gleichzeitig anzuwenden, um im Sinne eines kontextpluralistischen Vorgehens möglichst viele Perspektiven - wenngleich jede einzelne noch relativ hemdsärmelig - zu berücksichtigen.[1)] Zu beachten ist, daß damit gleichzeitig hohe Anforderungen an die Lernbereitschaft des Klienten gestellt werden. Der Grad der Verfeinerung ist demnach situationsspezifisch durch den Berater auszuloten.

---

1) Ein Beispiel wäre die gleichzeitige Anwendung mehrerer Portfolio-Perspektiven; vgl. Fleischmann (1983), S. 64 ff.

Da neben Methoden zur inhaltlichen Problemlösung auch OE-Interventionstechniken zur Berücksichtigung der sozialen Dimension die Gestaltung einer POB bestimmen, kann man auch hier das Postulat der Hemdsärmeligkeit aufstellen.

Soziale Hemdsärmeligkeit

Wenn im Rahmen der interaktionsunterstützenden Methoden die OE-Techniken angesprochen wurden, so geschah dies primär, um mit ihrer Hilfe den Prozeß der inhaltlichen Problemlösung zu unterstützen. Dabei werden die einzelnen Techniken in den seltensten Fällen in ihrer ursprünglichen Form angewandt, sondern sie dienen häufig eher als Heuristik zu einer verhaltensorientierten Prozeßgestaltung der Problemlösung.

Es läßt sich also auch hier ein Spielraum in der Genauigkeit der Anwendung erkennen, der eine mehr oder weniger starke Hemdsärmeligkeit zum Ausdruck bringt. So kann beispielsweise die Survey-Feedback-Methode in ihrer ursprünglichen Genauigkeit mit allen in der Literatur[1)] gezeichneten Facetten der Gestaltung angewandt werden, oder aber es werden lediglich deren Grundgedanken der Datenerhebung und anschließenden Rückkoppelung auf einen Analyseprozeß im Strategischen Management übertragen.

Im Hinblick auf den hohen Zeit- und Kostenaufwand, der mit der verfeinerten Anwendung derartiger Sozialtechniken verbunden ist, und die vorrangig inhaltliche Zielsetzung in Prozessen der Strategischen Analyse, erscheint eine zunächst hemdsärmelige Anwendung die notwendigen Zwecke zu erfüllen.

---

1) Vgl. Punkt 2.422 und die dort angegebene Literatur

Dies schließt jedoch nicht aus, daß auch auf der sozialen Dimension, also auf der Individual- und Gruppenebene, über ein derart hemdsärmeliges Vorgehen beim Klienten Defizite erkannt werden können, die in der Folge die verhaltensorientierte Unterstützung von organisatorischen Wandlungsprozessen ins Zentrum rücken. Damit sind dann jedoch eher Aufgaben einer internen OE beim Klienten angesprochen, oder aber es werden zusätzliche externe Beratungsprojekte zum Zwecke einer Verfeinerung initiiert.

Auch der Grad der sozialen Hemdsärmeligkeit wird sich letztendlich einerseits durch das Rollenselbstverständnis des Beraters und durch die Situation beim Klienten bestimmen. Durch ersteres insofern, als der Grad der Prozeßorientierung das Ausmaß der Verwendung von Sozialtechniken beeinflußt. Auf Seiten des Klienten ist die soziale Hemdsärmeligkeit von der Konstellation aller den Wandel beeinflussenden Aktivitätspotentiale, wie etwa Macht-, Wissens-, Konfliktpotentiale, aber auch von Kriterien wie dem Problemdruck oder dem Vorhandensein einer internen OE abhängig.

Inhaltliche und soziale Dimensionen sind insbesondere bei komplexen und politischen Prozessen, wie sie im Strategischen Management allgemein üblich sind, nicht klar voneinander abgrenzbar. Vielmehr werden aufgrund der vielfältigen Einstellungen, Verhaltensweisen und intuitiven Wissenspotentiale, die den faktischen Bereich beeinflussen, psychologische und soziale Aspekte stets auch methodisch zumindest implizit Berücksichtigung finden.

Abb. 3-4 soll den Abbau der inhaltlichen und sozialen Hemdsärmeligkeit als schrittweisen Prozeß veranschaulichen.

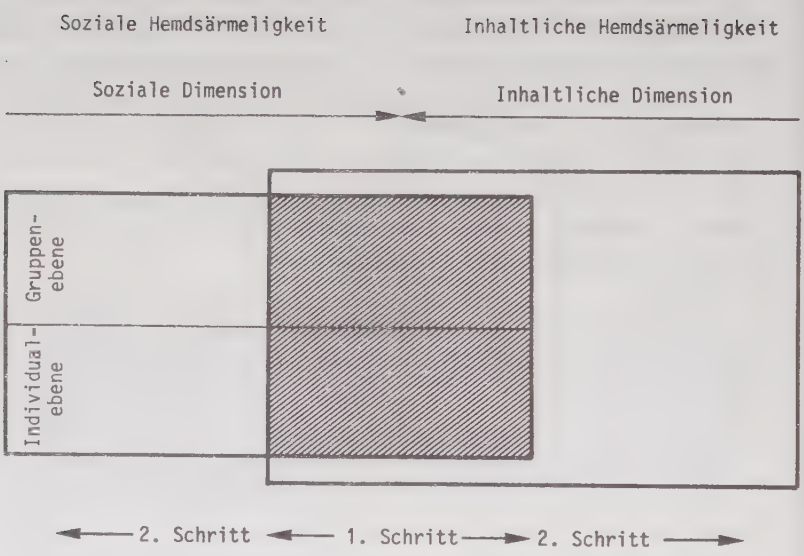


Abb. 3-4: Inhaltliche und soziale Hemdsärmeligkeit und deren schrittweiser Abbau

Die modellhafte Darstellung geht davon aus, daß in einer POB innerhalb des Strategischen Managements zunächst sowohl soziale als auch inhaltliche Aspekte methodisch - jedoch mit relativ großer Hemdsärmeligkeit, um möglichst viele Problembereiche auf einmal abzudecken - berücksichtigt werden. Erst in folgenden Beratungsrunden oder innerhalb unternehmensinterner Prozesse wird dann schrittweise getrennt oder kombiniert auf beiden Dimensionen eine Verfeinerung angestrebt.

Zusammenfassend läßt sich zur Hemdsärmeligkeit noch einmal betonen, daß durch sie eine gewisse Flexibilität im Beratungsvorgehen erreicht wird. Es bleiben Gestaltungsoptionen

offen, die situative Anpassungen ermöglichen. Die Möglichkeit einer hemdsärmeligen Anwendung der Methoden auf der inhaltlichen und sozialen Dimension erscheint insbesondere auch im Hinblick auf den meist knappen Zeithorizont relevant, der, wie im folgenden noch zu verdeutlichen sein wird, die Grenzen eines prozeßorientierten Vorgehens aufzeigt. Diese Grenzen können damit erweitert werden.

Nachdem hier beispielhaft einige Grundsätze, die für eine POB besonders typisch erscheinen, aufgezeigt wurden, ist ein weiterer Aspekt der Projektorganisation anzusprechen. Neben der Festlegung der Ziele und der Absicherung bestimmter relevanter Verhaltensweisen durch allgemein anzuerkennende Grundsätze stellen sich, insbesondere in einem partizipativen Beratungsvorgehen, Fragen nach der Vergabe von Rollen und einer geeigneten Teilnehmerstruktur.

3.23 Die Definition von Rollen und Festlegung der Teilnehmerstruktur

Entsprechend den zu Beginn des Beratungsprojektes mehr oder weniger stark explizierten Zielen sind, gemäß den aufbauorganisatorischen Überlegungen der Organisationslehre, die zur Zielerreichung anfallenden Aufgaben und Probleme zu ermitteln und Stellen als Träger dieser Aufgaben zu bilden.

Zunächst ist die generelle Aufgabenverteilung auf die beiden Interaktionspartner Berater und Klient noch einmal

festzuhalten.[1] Der besondere Charakter und die Ziele der POB verlangen vom Berater die Steuerung und Förderung des Beratungs- bzw. Wandlungsprozesses und parallel dazu die Schulung des Klienten bezüglich der Prozeßelemente bei gleichzeitiger inhaltlicher Abstinenz, um diesen letztendlich selbst "Herr des Prozesses" werden zu lassen.

Die Verantwortung für den inhaltlichen Input liegt dagegen beim Klienten. Dies bedeutet eine starke wechselseitige Zusammenarbeit zwischen Berater und Klienten und grenzt damit die POB markant gegenüber vielen momentan am Markt praktizierten Beratungsvorgehen ab.

Wie auch die Festlegung von Grundsätzen trägt die Verteilung von Einzelrollen sowie die (ausdrückliche) Festlegung der Teilnehmerstruktur zur gegenseitigen Verständigung über die zu erbringenden Leistungen und damit über eine Verbesserung des Projektverlaufes zur Absicherung der Zielerreichung bei.

Nach einigen Bemerkungen zur Definition von einzelnen Rollen sollen die sich aus der Philosophie der POB ergebenden Anforderungen an die Teilnehmerstruktur umrissen werden.

3.231 Vergabe von Einzelrollen zur Verhaltenssteuerung

Orientiert an den Aktivitätsbündeln, die einen organisatorischen Wandel behindern bzw. fördern können, lassen sich, wie bereits angedeutet,[2] unterschiedliche Aktorengruppen ermitteln, die entsprechende Potentiale besitzen.

---

1) Vgl. hierzu die Ausführungen zur symmetrischen Berater-Klienten-Beziehung unter Punkt 2.333
2) Vgl. ebenda

Es sollten noch einmal die hohen Anforderungen betont werden, die mit einer adäquaten Rollenvergabe an den Berater gestellt werden. Die Effizienz eines derartigen Vorgehens hängt sehr stark von der Bereitschaft und den Fähigkeiten des individuellen Beraters ab, sich in die fremden Lebens- und Sprachformen des Klientenunternehmens einzuleben.

Der eingeführte Grundsatz der Hemdsärmeligkeit kann auch hier bei der Definition von Einzelrollen zur Geltung kommen. Indem Interpretationsspielräume bei der Definition der einzelnen Rollen akzeptiert werden und damit von einer Anwendung im ursprünglichen theoretischen Kontext Abstand genommen wird, schafft der Berater auch hier Freiräume, die die wechselseitige Verständigung erleichtern.

Demzufolge werden die Rollenbezeichnungen so gewählt, daß auch das Laienverständnis des Klienten dafür Begriffsinhalte bereit hält.

Bereits bei der Diskussion einzelner Grundsätze wurden drei mögliche Rollen genannt. Neben der Ernennung von Macht- und Fachpromotoren sowie gegebenenfalls eines Katalysators gilt als zentrale Fragestellung die Zusammensetzung des Projektmanagements.

Die Adäquanz eines Gruppenprojektmanagements aus Berater und einem Vertreter des Klientenunternehmens wurde bereits betont.[1] Ohne an dieser Stelle die Diskussion noch einmal zu wiederholen, sei auf einen Gesichtspunkt der POB hingewiesen, der die Rekrutierung möglicherweise modifiziert.

Eine POB sollte durch ihr partizipatives Problemlösen einen Beitrag zur Fortschrittsfähigkeit des Klientenunternehmens

---

1) Vgl. Punkt 2.1 der Ausführungen

leisten. Dies ist, insbesondere im Hinblick auf die damit verbundene Responsiveness, bei der Rekrutierung des Projektmanagers auf Seite des Klienten zu beachten.

Vereinfachend sind drei Varianten der Rekrutierungsebene denkbar:

1. Top-Management-/Initiator des Beratungsprojektes
2. Leiter des betroffenen Unternehmensbereiches
3. Weder dem Top-Management noch der Basis zugehörig.

Bei den Varianten 1 und 2 verfügen die Rolleninhaber über ein Machtpotential, um den Beratungsprozeß voranzutreiben und einen erfolgreichen Abschluß des Projektes zu gewährleisten. Zusätzlich ist zu vermuten, daß in Alternative 2 der Leiter des betroffenen Unternehmensbereiches durch seine Nähe zum Problemfeld kritische Sachverhalte, aber auch psychologische Barrieren, die einer befriedigenden Problemlösung im Wege stehen, besser kennt und somit vorzeitig im Projektmanagement berücksichtigen kann.

Gegen beide Alternativen spricht die spezifische Interessenbezogenheit dieser beiden Parteien, die eine Projektorganisation mit dem Ziel der Responsiveness bedrohen könnte. Dieses letztere Argument würde Alternative 3 bevorzugen. Hier wäre eine quasi "interessenneutrale" Person zu wählen, die andererseits jedoch über ein ausreichendes Machtpotential verfügt, um sämtliche sachlichen und psychologischen Hindernisse im Projektverlauf zu überwinden.[1)]

Die Auswahl der dritten Variante setzt voraus, daß der Berater über die formalen Machtstrukturen hinaus Einblick

---

1) Diese 3. Variante wurde innerhalb eines prozeßorientierten Beratungsvorgehens tatsächlich gewählt. Vgl. Fleischmann (1983), S. 25 f.

in informale soziale Prozesse beim Klienten hat, um diese bei der Rekrutierung des internen Projektmanagers mit einzubeziehen.

Nach diesen kurzen Bemerkungen zu einigen Einzelrollen, die innerhalb einer POB relevant scheinen, sollen im folgenden Fragen einer für die POB typischen Teilnehmerstruktur geklärt werden.

3.232 Differenzierte Partizipationsgrade zur Erweiterung der Teilnehmerstruktur

Trägt man den oben explizierten Zielsetzungen einer POB Rechnung - vor allem dem Postulat der Nachhaltigkeit unternommener Veränderungsprozesse und dem Bestreben nach einer Rationalisierung der Unternehmenspraxis -, so ist neben einer phasenspezifischen Festlegung der Teilnehmerstruktur generell der geeignete Grad der Partizipation zu diskutieren.

In Gegenüberstellung einer eher autoritären versus partizipativen Führungsphilosophie wurde bereits mehrfach für ein partizipatives Vorgehen plädiert, dessen Bedeutung durch die ausdrückliche Fixierung in einem Grundsatz noch betont wird. Bereits bei der Darstellung dieses Grundsatzes wurden die operativen Führungskräfte und die internen Spezialisten als Schlüsselpositionen gekennzeichnet und deren Beteiligung am Prozeß begründet.

Über eine Einbeziehung des Operativen Managements hinaus kann es in Abhängigkeit von den spezifischen Beratungsverhältnissen möglicherweise sinnvoll sein, weitere Stellen einzubeziehen. Da durch einen erhöhten Partizipationsgrad gleichzeitig die Handlungsfähigkeit beeinträchtigt

werden kann,[1] sollten einzelne Grade der Partizipation unterschieden werden.

Sie lassen sich, gemessen an den eingeräumten Einflußchancen, in Analogie zur Mitbestimmungsdiskussion trennen in:

- Informationsrechte
- Mitwirkungsrechte
- Mitbestimmungsrechte.

Die schwächste Form der Partizipation stellen Informationsrechte dar.

INFORMATIONSRECHTE

Die Informationsrechte geben den entsprechenden Gruppen im Unternehmen lediglich die Möglichkeit der Kenntnisnahme bestimmter, in der Beratung diskutierter Inhalte. Diese Rechte können entsprechend der Beratungsphilosophie sowie der Führungsphilosophie im Klientenunternehmen einem großzahligen Kreis gewährt werden. Kennzeichnend hierfür ist eine monologische Gesprächssituation, bestehend aus Sprecher und Zuhörer.

Der Output kann in einer Sensibilisierung der Teilnehmer gegenüber der einzuführenden strategischen Sprache und damit verbundenen Fragestellungen gesehen werden, die möglicherweise in eine erhöhte Unterstützung bei der Umsetzung münden kann. Eine derartige Sensibilisierung empfiehlt sich tendenziell für die unteren Ebenen im Unternehmen, die nicht direkt an der Beratung beteiligt, jedoch von den Folgen betroffen sind.

---

1) Vgl. Kirsch und Scholl (1981), S. 213 f. Dort werden Pro und Kontra dieser These diskutiert.

Es muß jedoch hier, wie auch bei den anderen Partizipationsformen, die Gefahr gesehen werden, daß durch die Information möglicherweisé "schlafende Hunde geweckt"[1] und damit Widerstände hervorgerufen werden. Dieser Einwand verstärkt den Ruf nach einer geeigneten Prozeßpromotion.[2] Im Falle der reinen Sensibilisierung kann diese durch eine lediglich partielle Information möglicherweise unterstützt werden, obwohl ein solches Vorgehen mit den Idealvorstellungen einer POB nicht in Einklang steht.

Als stärkere Form der Partizipation gelten die Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechte.

MITWIRKUNGS- UND MITBESTIMMUNGSRECHTE

Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechte unterscheiden sich durch die Einflußchance bei der letztendlichen Entschlußfassung. Jedoch wird in beiden Fällen die Erkenntnisgewinnung positiv beeinflußt, da die Kommunikationsbeziehungen nicht, wie in der erstgenannten Form, lediglich einseitig sind, sondern eine "dialogische" Situation[3] kennzeichnen. Damit werden Arenen geschaffen, innerhalb derer die getroffenen Aussagen der Kritik gestellt werden. Die Dialogpartner unterliegen wechselseitig Argumentationszwängen, um Begründungen zu liefern, die ausreichen, ihre eigenen Interpretationen durchzusetzen.[4]

---

1) Vgl. Kirsch und Scholl (1981), S. 215
2) Vgl. den Grundsatz des Konfliktmanagements, Punkt 3.222
3) Vgl. zu den positiven Wirkungen dialogischer Gesprächssituationen die Ausführungen zur Aktionsforschung unter Punkt 2.333
4) Der interessierte Leser sei hier auf die Grundlagendiskussion bei Habermas (1981a, S. 44 ff.) verwiesen.

Die Argumentationen nehmen dabei im Idealfall die Form dialektischer Prozesse an, die in praxi aufgrund der vorliegenden Handlungs- und Erfahrungszwänge, die sich historisch entwickelt haben und kaum zu leugnen sind, eingeschränkt werden.[1)]

Neben der Öffnung von Einflußchancen wird durch ein derart partizipatives Vorgehen, wie bereits mehrfach betont, auch die Übersetzung zwischen den einzelnen inkommensurablen Sprachformen im Unternehmen unterstützt.

Eine derart dialogische Auseinandersetzung leistet daher einerseits einen Beitrag zur Rationalisierung der Unternehmenspraxis und trägt zur Erkenntnisgewinnung bei und erhöht andererseits die Responsiveness des Systems.

Der Output könnte hier durch eine gewisse "Mobilisierung"[2)] oder, bei Fortschreiten, das Erlernen relevanter Methoden oder Begriffe gekennzeichnet werden. Als Mobilisierung sei die partielle Übernahme strategischer Gedanken und der Bereitschaft zur Übersetzung verstanden. Aus dem Verständnis für strategische Zusammenhänge kann ein Commitment resultieren, das zur Umsetzung der Beratungsergebnisse notwendig ist.

Im Zuge des Beratungsprozesses (sowie weiterer Iterationen eines solchen Prozesses) sollte die Fähigkeit zum eigenständigen Vollzug strategischer Problemlösungen entwickelt werden (Lernen). Im Falle der operativen Führungskräfte

---

1) Vgl. auch hierzu Habermas (1981), S. 48. Wir wollen auch an dieser Stelle eher vom Laienverständnis dialektischer Prozesse ausgehen.
2) Vgl. Kirsch (1983a)

wäre hier beispielsweise das eigenständige und erfolgreiche "Bridging" zwischen Strategischem und Operativem Management zu nennen.

Es wird also entsprechend den unterschiedlichen Einflußchancen ein Stufenprozeß bei der Übernahme von (strategischen) Denkhaltungen bzw. dem Erlernen strategischer Inhalte erkennbar.[1] Die Festlegung eines generellen Partizipationsniveaus und damit des Umfangs des potentiellen Teilnehmerkreises an einem Beratungsprojekt und der Einsatz unterschiedlicher Partizipationsgrade hängen von dem Verhalten des Beraters sowie des Klienten und von der jeweiligen Prozeßphase ab. Die Zielsetzung einer POB ist eine Betonung der Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechte, also ein erhöhter Partizipationsgrad.

Das Argument der Handlungsfähigkeit und der mit einem partizipativen Vorgehen verbundene hohe zeitliche und finanzielle Aufwand seien als begrenzende Faktoren hier zuletzt noch einmal hervorgehoben.

An die Festlegung der Teilnehmerstruktur schließt sich als weitere Fragestellung die Wahl von auf die jeweiligen Phaseninhalte und die entsprechenden Teilnehmer zugeschnittenen Veranstaltungsformen an.

---

1) Es ist anzumerken, daß diese Stufenfolge primär inhaltlich zu sehen ist und nicht zwingend eine zeitliche Sequenz zum Ausdruck bringt.

3.24 Veranstaltungsformen

Ein partizipatives Beratungsvorgehen, bei dem eine mehr oder weniger große Zahl an Mitgliedern des Klientenunternehmens beteiligt ist, erfordert mitunter auch geeignete Veranstaltungsformen, innerhalb derer die Prozesse ablaufen können.[1)]

Wenngleich weite Teile der Analyse- und Planungsaktivitäten im Rahmen informeller Beziehungen vollzogen werden können, verlangt der hohe Partizipationsgrad nach der Institutionalisierung bestimmter Aktivitäten innerhalb festgelegter Aktionsrahmen.

Es kann nicht im Interesse dieser Arbeit sein, einen möglichst vollständigen Abriß denkbarer Veranstaltungsformen zu geben. Vielmehr soll beispielhaft argumentiert werden, um bestimmte Entscheidungskriterien, die die Auswahl bestimmen, zu verdeutlichen.

Ein möglicher Weg zur Herleitung von Aktionsrahmen, innerhalb derer sich die Beratung abspielt, d.h. die Interaktion zwischen Berater und Klient stattfindet, ist die Orientierung an den oben genannten Partizipationsgraden. Dahinter steht die These, daß einzelne Kommunikationszwecke, die meist noch mit einer bestimmten Teilnehmerzahl verbunden sind, einen entsprechenden äußeren Rahmen bedingen.

Demnach soll in Analogie zur Differenzierung in Informationsrechte einerseits und Mitwirkungs-/Mitbestimmungsrechte andererseits unterschieden werden in

---

1) Vgl. hierzu Grün (1984), Rechberg (1982)

- monologische und
- dialogische Gesprächssituationen.

Als Beispiele für die monologische Gesprächssituation seien hier etwa Vortrag, schriftliche Informationsdienste, großzahlige Informationsveranstaltungen oder Schulungen genannt. Sie ermöglichen die Diffusion von Informationen über eine breite Anzahl von Empfängern. Als Informationssender kommen alle am Beratungsprojekt im engeren Sinne Beteiligten in Frage, also etwa der Berater selbst oder Mitglieder des Top-Managements.

Die dialogische Gesprächssituation wird dagegen zur Informationsgewinnung bzw. zur kritischen Diskussion gewählt. Beispiele hierfür sind Workshops, Gruppendiskussionen, Arbeitssitzungen, Interviews und ähnliches.[1] Diese Aktionsrahmen sind, nicht zuletzt zur Aufrechterhaltung der Handlungsfähigkeit des Projektsystems, in der Regel einem kleineren Kreis vorbehalten.

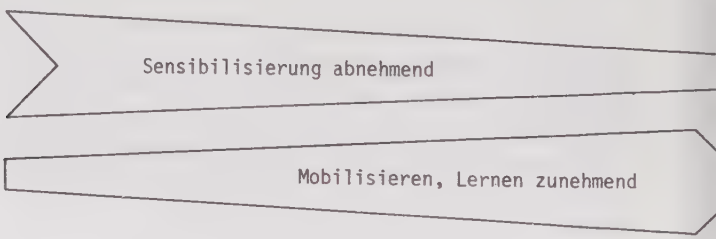
Eine Veranstaltungsform sei hier besonders betont, da ihr insbesondere zur Darstellung der Beratungsergebnisse in der POB Bedeutung zukommt: die Präsentation. Von der Grundstruktur monologisch angelegt kann sie durchaus dialogische Züge annehmen. Sie wird zum Abschluß einzelner Prozeßphasen, wie auch am Ende des Beratungsprojektes, zum Zuge kommen und kann eine gewisse Kontrollmöglichkeit der Führungsspitze über den Projektverlauf und das -ergebnis eröffnen. Daß es dabei zu kritischen Diskussionen, die durchaus im Unternehmen verankerte Weltanschauungen hinterfragen, kommen kann, ist naheliegend.

---

1) Die Inhalte dieser einzelnen Veranstaltungsformen werden unten bei der Diskussion einzelner Phasen der Beratung noch anzusprechen sein.

Die einzelnen Veranstaltungsformen sind phasenspezifisch entsprechend den dort anfallenden Aufgaben einzusetzen. Im Ergebnis kann sich ein buntes Bild vielfältiger und zum Teil parallel laufender Veranstaltungen mit unterschiedlichen Teilnehmern und Partizipationsgraden herauskristallisieren.[1)]

Abb. 3-5 soll die Zusammenhänge zwischen Einflußgrad, Aktionsrahmen und dem zu erwartenden Output im Überblick verdeutlichen, wobei die Abhängigkeiten wiederum nur Tendenzen zum Ausdruck bringen.



Einfluß-grad	Informations-rechte		Mitwirkungs-, Mitbestimmungs-rechte
Aktions-rahmen	Monologisches Gespräch		Dialogisches Gespräch
	Vortrag, Infodienste, Frontal-unterricht etc.	Präsentation ?	Workshop, Gruppendiskussio Arbeitssitzungen etc.

Abb. 3-5: Tendenzielle Zusammenhänge zwischen Partizipationsgrad, Aktionsrahmen und Output

1) Vgl. zu diesbezüglichen empirischen Erfahrungen Fleischmann (1983), S. 32

Wie eine Zuordnung im einzelnen aussehen kann und welche Bedingungen zu den einzelnen Partizipationsgraden, Teilnehmerzusammensetzungen und Veranstaltungsformen führen, soll im folgenden bei der beispielhaften Diskussion der POB innerhalb einzelner Phasen der strategischen Programmplanung untersucht werden.

3.3 Gestaltungsvarianten einer POB innerhalb der strategischen Programmplanung

Bereits bei den einführenden Bemerkungen im 1. Kapitel wurde die Trennung des Strategischen Managements in eine Programm- und Rahmenplanung angedeutet. Dieser Abschnitt bezieht sich auf die Programmplanung und soll vergleichsweise ausführlich Gestaltungsmöglichkeiten für diesen Bereich des Strategischen Managements aufzeigen.

Die Gründe für eine Schwerpunktsetzung bezüglich der Programmplanung liegen zum einen in den ausgedehnteren Erfahrungen, die hierzu in den bereits mehrfach erwähnten Praxisprojekten gewonnen wurden. Zum anderen sind die theoretischen Überlegungen sowie die methodische Unterstützung hier ausgereifter als in der Rahmenplanung. Ein weiterer Grund kann in der besseren Analysier- und Planbarkeit der strategischen Programme gegenüber dem unternehmenspolitischen Rahmen gesehen werden.

Aufgabe der strategischen Programmplanung ist es, für einzelne Teilfelder des Unternehmens - in der Regel strategische Geschäftsfelder - Ziele und strategische Stoßrichtungen zu formulieren.[1] Darüber hinaus werden diese entspre-

1) Vgl. hierzu und zum folgenden Kirsch und Trux (1981), S. 334, Reichert et al. (1984), S. 211 ff., Fleischmann (1983), S. 98

chend einer weiteren Zergliederung der Teilfelder, etwa in Zielgruppen, durch Unterziele, Unterstrategien und Maßnahmen konkretisiert und erste robuste Schritte zu deren Realisierung festgelegt. Die strategischen Programme beziehen sich dabei hauptsächlich auf den Primär- und Sekundärbereich des Strategischen Managements, beantworten also vorzugsweise Fragen zu den Produkt-Markt-Aktivitäten sowie zu den Ressourcen des Unternehmens.[1)]

Die Gliederung der folgenden Ausführungen orientiert sich an den Phasen der Programmplanung (Exploration, Analyse und Planung), die deren Ablauf bestimmen. Dabei wird die Steuerung aus den expliziten Erläuterungen ausgeklammert. Dies liegt einmal darin begründet, daß sie auch nicht Gegenstand in den erwähnten Praxisprojekten war, die diesbezüglichen Erfahrungen demnach fehlen. Außerdem ist die Steuerung ein längerfristiger Prozeß, bei dem der Übergang in den operativen Bereich fließend ist und sich damit auch die Funktion des Beraters leicht zu der eines Managements auf Zeit wandelt. Dies bedeutet jedoch nicht, daß die Steuerungsphase unbeachtet bliebe. Vielmehr liegt eine zentrale Zielsetzung einer POB darin, die Umsetzung der entwickelten Strategien sowie der eingeführten Denkweisen durch eine Stärkung des notwendigen Know hows und eine Förderung des Commitments in den vorangehenden Phasen vorzubereiten und sich in der eigentlichen Steuerungsphase entbehrlich zu machen.

Die Ausführungen in den einzelnen Abschnitten beginnen mit einer Explikation der phasentypischen Probleme, für die dann inhaltliche und prozessuale Gestaltungshinweise entwickelt werden. Gegebenenfalls sind auch auftauchende

---

1) Vgl. die Schnitte im eingangs aufgezeigten Spektrum eines Strategischen Managements (Punkt 1.13).

Begrenzungen eines prozeßorientierten Vorgehens an den geeigneten Stellen aufzuzeigen.

Es sollte bei diesen einführenden Bemerkungen noch einmal betont werden, daß das Strategische Management als schrittweiser Entwicklungsprozeß im Sinne der geplanten Evolution eingeführt und weiterentwickelt wird, wobei eine zunehmende Verfeinerung im Ausbau der einzelnen Teilfelder und -systeme sowie der anzuwendenden Techniken angestrebt wird. Beginn und Fortführung dieses Entwicklungsprozesses wird dabei auf die Situation beim Klienten, insbesondere dessen Managementfähigkeiten und "strategischen Reifegrad", abgestimmt.

Der Strategische Managementprozeß beginnt nach den hier zugrunde liegenden Auffassungen eines Strategischen Managements, ähnlich einem empirischen Forschungsprozeß, mit exploratorischen Aktivitäten.

3.31 Exploration - ein Instrument zur Vermeidung des "Haarschneideautomaten"

Wissenschaftler im Bereich des Strategischen Managements und Autoren zur diesbezüglichen Beratung äußern in letzter Zeit mehr und mehr die Forderung nach einer stärkeren Problemnähe bei der Anwendung strategischer Instrumente, d.h. eine stärkere Berücksichtigung der unternehmensspezifischen Situation.

Die Hilflosigkeit vieler Unternehmen gegenüber der strategischen Problemlage einerseits und ein umfangreiches Angebot an strategischen Konzepten sowie das beschleunigte Hervorbringen immer neuer Varianten andererseits haben eine Methodengläubigkeit zur Folge, die den Mißbrauch vie-

ler Instrumente mit sich bringt.[1] Viele Unternehmen erkennen erst zu spät, daß die durch die Beratung eingeführten strategischen Konzepte für die vorliegenden Probleme ungeeignet sind oder die Bereitschaft und das Know how für eine Implementierung fehlen. Scharen (1977) fordert aufgrund dieser Erfahrungen von Unternehmensberatern:

> "Der Berater soll nie mit Patentlösungen und sogenannten 'Modellen' aufwarten wollen. In jedem Fall muß ein vorhandenes Grundkonzept sorgfältig auf die Gegebenheiten der betreffenden Unternehmung zugeschnitten werden. Das Wort von der Maßarbeit ist hier kein leeres Gerede!"
> (Scharen 1977, S. 100)

Statt von "Maßarbeit" sprechen Kirsch et al. (1983) von der "Vermeidung des Haarschneideautomaten", indem sie eine Analogie zum Friseurberuf herstellen,[2] drücken damit aber im Grunde dasselbe aus. Auch sie plädieren für eine individuelle Behandlung des Unternehmens, sowohl im Bereich der theoretischen Überlegungen zum Strategischen Management (in Anlehnung an die Philosophie einer angewandten Führungslehre) als auch innerhalb der Strategischen Management-Beratung. Als eine Konsequenz aus dieser Forderung ist das explizite Vorschalten der Exploration als Phase im Strategischen Management-Prozeß zu sehen.

In dieser Sichtweise liegt die Begründung für die Forderung nach einer vorgeschalteten Explorationsphase in der eingeschränkten Möglichkeit der Definitionen komplexer Probleme aus der Sicht einzelner Kontexte. Innerhalb eines Kontextes können immer nur partielle Problemdefinitionen

---

1) Vgl. Malik (1982), Day (1983)
2) Vgl. Kirsch, Roventa und Trux (1983) sowie Punkt 2.221

erstellt werden. Dies führt zu der Forderung, daß, um die Perspektive nicht frühzeitig einzuschränken, zunächst mehr oder weniger ziellos eine Vielzahl beliebiger Kontexte zur Geltung kommt.[1)]

Wir wollen diese zunächst im Rahmen des Strategischen Managementprozesses geäußerte Forderung auf die Beratung übertragen und auch hier von einer vorgeschalteten Explorationsphase sprechen.

Im folgenden werden die Ziele der Exploration in der Beratung zu klären sein, die dort in einem modifizierten Sinne interpretiert werden.

Anschließend sind die wesentlichsten Aufgabengebiete dieser Phase, die zur Zielerreichung beitragen, kurz zu umreißen.

3.311 Ziele der Exploration

Die zentrale Aufgabe, dies wurde bereits erwähnt, liegt in der Vermeidung des "Haarschneideautomaten" bzw. der Erreichung einer stärkeren "Individualität" in der Problemlösung und in unserem Zusammenhang in der Beratung. Die Exploration stellt eine weitgehend unstrukturierte Orientierung gegenüber der Problemsituation beim Klienten dar. Dabei ist diese hier in einem erweiterten Sinne zu verstehen, d.h. sie geht über das direkte Problemumfeld - z.B. eine Strategische Analyse - hinaus. In der rollentheoretischen Sprache könnte man die Aufgabe der Exploration darin sehen, Raum für die gegenseitige Rollenübernahme von Berater und Klient zu schaffen. Es ist die Phase, in der die beiden Interak-

---

1) Vgl. hierzu Mauthe et al. (1984), S. 56 ff.

tionspartner erste Kontakte miteinander knüpfen, sich ein erstes Bild voneinander machen und Erwartungen sowie Rollenverhalten des Gegenspielers zu antizipieren versuchen. Über ein erhöhtes Verständnis der Situation beim Klienten und insbesondere dessen Sprache wird die Einschätzung einer kritisch-reflexiven Haltung des Beraters und eines geeigneten Grades der Verfremdung unterstützt.

Dieser Einstiegsphase wird für den Ablauf und Erfolg des folgenden Beratungsvorgehens eine hohe Bedeutung zugeschrieben,[1] da über die ersten Kontakte eine Reihe von Einstellungen und Erwartungen festgeschrieben werden, die in der Folge nur schwer korrigierbar sind.

Kolb und Frohman (1970) interpretieren die Aufgaben dieser Phase ähnlich und bezeichnen sie als "Scouting":

> "In the scouting phase, neither the client nor the consultant has commited himself to working with the other. Each is free to explore the potential relationship in order to obtain some preliminary data about the other."
> (Kolb und Frohman 1970, S. 54)

Über die Annäherung an das zugrunde liegende Problem hinaus geht es in der Explorationsphase auch um die Erfassung der politischen Seite des Beratungsfalles.

Gerade die Berücksichtigung der politischen Gegebenheiten auf beiden Seiten, insbesondere jedoch beim Klienten, werden häufig in der Beratung vernachlässigt, beeinflussen den Beratungsverlauf und den -erfolg doch wesentlich.[2] Für eine POB, die die Nachhaltigkeit der zu erstellenden Problemlösung zu einem zentralen Ziel erklärt, muß gerade

---

1) Vgl. Greiner und Metzger (1983), S. 251 ff.
2) Vgl. ebenda, S. 252

in der Entdeckung dieser politischen und kulturellen Gegebenheiten beim lienten ein zentrales Anliegen bestehen, geht man davon aus, daß langfristig jeder strategische Wandel durch die Organisationskultur getragen werden muß.[1)]

So gesehen erweitern bzw. differenzieren sich die Aufgaben der Explorationsphase, wie im folgenden zu zeigen sein wird.

3.312 Aufgabengebiete der Exploration

Der Kontakt zum Klienten und das Einleben in die dort vorherrschende Kultur verlangen ein offenes und verstehendes Vorgehen seitens des Beraters. Seine Aufgabe wird mit der eines Anthropologen umschrieben. Um eine erste Annäherung an die Kultur und die Problemsituation beim Klienten zu erreichen, lassen sich folgende Aufgabengebiete unterscheiden:[2)]

(1) Verfeinerung der Problemsicht
(2) Erlernen der Organisationskultur
(3) Erkennen der Machtstrukturen
(4) Rückkoppelnde Ortung der Einstiegsvoraussetzungen
(5) Sensibilisierung des Klienten gegenüber der strategischen Sprache.

Der erste Aufgabenbereich stimmt im wesentlichen mit dem Verständnis der Exploration im Strategischen Managementprozeß, wie er auch außerhalb von Beratungsprozessen unternehmensintern ablaufen kann, überein.

---

1) Vgl. die dokumentierten Erfahrungen in Trux, Müller und Kirsch (1984b) sowie Huch (1983), Nadler (1979), S. 144 ff.
2) Vgl. zum folgenden auch Greiner und Metzger (1983), S. 251 ff., Kolb und Frohman (1970), S. 54

ad (1) Verfeinerung der Problemsicht

Im Rahmen einer unstrukturierten Erfassung möglichst vieler Sichtweisen beim Klienten sollte die Validität der Problembeschreibung des Klienten überprüft werden bzw., soweit nichts derartiges vorliegt, eine erste Fassung des Problems angestrebt werden. Berücksichtigt man das begrenzte Potential einzelner Kontexte, so ist die Forderung nach einem kontextpluralistischen Vorgehen insbesondere auch hier zu berücksichtigen,[1] um die Sichtweise nicht vorzeitig einzuengen und damit möglicherweise die oben genannten Fehler 3. Art zu begehen.[2]

Der Berater sollte zu einer Verfeinerung der Problemsicht gegenüber möglichst vielen Interpretationen und Sichtweisen im Klientenunternehmen, aber auch gegenüber (non-verbalen) Informationen im sozialen Interaktionsprozeß empfänglich sein.

Eine Anwendung der Grundgedanken der interpretativ-qualitativen Forschung erscheint hier sinnvoll.[3] Durch offene Interviews, im Rahmen von formlosen Gesprächen, organisiert mit ausgewählten Partnern, aber auch innerhalb von Kurzfragebogen, die in jedem Falle nur durch sogenannte "sensitizing concepts" gelenkt sind, tritt der Berater an ein möglichst breites Spektrum von Beteiligten heran. Unter diesen "sensitizing concepts" versteht Blumer (1954) "flexible theoretische Konzepte, die im explorativen Forschungsprozeß ihre Sensibilität gegenüber der empirischen Welt bewahren."[4] Ein mögliches Konzept wäre die

---

1) Vgl. Punkt 2.313:"Aufklärungsaktivitäten"
2) Vgl. zum Fehler 3. Art die Ausführungen zum Grundsatz der Hemdsärmeligkeit unter Punkt 3.222
3) Vgl. Punkt 2.41
4) Blumer (1954), zit. in: Witzel (1982), S. 16

Suche nach Stärken, Schwächen, Gefahren und Gelegenheiten im Unternehmen und seiner Umwelt.[1)]

Ergänzend sollte der Berater ab dem ersten Kontakt mit Vertretern des Klientenunternehmens non-verbale Hinweise beobachtend aufnehmen, die ebenfalls zu einer Vervollständigung der Problemsicht beitragen können. Gerade über diese non-verbale Informationen wird der Zugang zum organisationskulturellen Bereich des Klienten ermöglicht.

ad (2) Erlernen der Organisationskultur

Jedes Unternehmen hat seine spezifische Organisationskultur, geprägt durch bestimmte Bräuche und Riten, eine eigene Sprache, eine besondere Art des Umgangs der Menschen miteinander, implizite Normen und Herrschaftsstrukturen.

Solange Beratungsfälle im sozialen und politischen Feld des Klienten ablaufen, erhebt sich für den Berater die Notwendigkeit, die, wenngleich schwer zugänglichen Facetten der Organisationskultur zu erfassen. Dies geschieht mehr durch Beobachten und Zuhören als durch das direkte Gespräch.

Das Hinterfragen der Führungsstrukturen, die Art der Kleidung der Mitarbeiter beim Klienten und der zwischenmenschliche Umgang können dabei ebenso bedeutsam sein wie das Produktprogramm oder etwa die Gestaltung der Arbeitszeit.

Je mehr der Berater bereit ist, diese verborgenen organisationskulturellen Hinweise aufzunehmen, desto größer wird die Chance für ihn, zu einem "verstehenden" Gesprächspartner für den Klienten zu werden.

Eng verbunden mit organisationskulturellen Bedingungen sind die bestehenden formalen und informalen Machtstrukturen beim Klienten.

---

1) Eine derart geleitete Exploration wurde bereits im Sinne einer Einzelfallstudie empirisch erprobt, deckt jedoch primär die inhaltliche Dimension des Problemfeldes ab.

ad (3) Erkennen der Machtstrukturen

Beratungsprojekte können, wie organisatorische Wandlungsprozesse allgemein, durch Machteinflüsse gefördert, aber auch behindert werden.

Auch hier wird hohe Sensibilität beim Berater zur Erkennung der vorhandenen formalen und informalen Machtstrukturen erforderlich, um rechtzeitig flankierende Maßnahmen, etwa durch die Ernennung eines Machtpromotors und die Vergabe weiterer Rollen oder das Aufstellen entsprechender Grundsätze, zu ergreifen.

Es wird häufig übersehen, daß der Klient nicht nur Abnehmer einer Leistung, nämlich der Problemlösung eines konkreten sachlichen Problems ist, sondern daß dahinter auch politische Interessen und persönliche Einstellungen und Ängste der einzelnen Beteiligten und Betroffenen stehen.[1)]

Das frühzeitige Erkennen dieser psychologischen und sozialen, fördernden und hemmenden Faktoren zu Beginn eines Beratungsprojektes kann für den Projektverlauf nahezu bedeutsamer beurteilt werden als die eigentliche Problemlösung.[2)]

Das Erkennen organisationskultureller sowie machtpolitischer Sachverhalte öffnet die Chance, die durch den Auftraggeber zunächst vorgegebene Einstiegsebene aufgrund des Hinzutretens informaler Strukturen auf ihre effektive Wirkung hin einzuschätzen und die Einstiegsvoraussetzungen gegebenenfalls anzupassen.

---

1) Vgl. Vansina (1971). S. 12 ff.
2) Vgl. Greiner und Metzger (1983), S. 254 f.; auch Kirsch betont diese Erfahrung aus einer Reihe prozeßorientierter Beratungsprojekte, vgl. Trux, Müller und Kirsch (1984b)

ad (4) Rückkoppelnde Ortung der Einstiegsvoraussetzungen

Der oben beschriebene erste suchende Kontakt zum Klienten, der auf beiden Seiten zu einer Klärung der gegenseitigen Rollen beitragen soll, ermöglicht auch, die Adäquanz der Einstiegsebene und damit der ursprünglichen Kontaktstellen rückkoppelnd zu beurteilen.

Reicht der effektive Einfluß des Auftraggebers, der meist ein Vertreter der Unternehmensleitung ist, über das gesamte Beratungsprojekt nicht aus, ist nach weiteren "einflußreichen Verbündeten" zu suchen, denen flankierende Rollen übertragen werden können. So bedarf es beispielsweise eines großen Feingefühls seitens des Beraters, die Widersacher im Unternehmen zu erkennen und diese "mit ins Boot zu bekommen."

Das Ergebnis der Exploration kann in der erfolgreichen gegenseitigen Übernahme der Rollen, d.h. dem Erkennen effektiver organisationaler Verhaltensweisen, gesehen werden. Aufbauend auf diesen Erkenntnissen wird der prozeßorientierte Berater in Abstimmung mit dem Klienten die Projektziele formulieren bzw. modifizieren und geeignete Grundsätze zur Absicherung der Zielerreichung aufstellen.

Eine weitere wichtige Funktion der Explorationsphase als gegenseitiger Annäherungsphase ist eine erste "Sensibilisierung" gegenüber den Beratungsinhalten.

ad (5) Sensibilisierung gegenüber der strategischen Sprache

Die Exploration sollte innerhalb einer prozeßorientierten Beratung auch eine gewisse "Unfreezing"-Funktion gegenüber den einzuführenden Inhalten und den damit verbundenen Sprachspielen übernehmen.

Hier ist Raum für den Berater, den Klienten in ersten Informationsveranstaltungen, aber auch in informalen Einzelgesprächen, mit den Grundgedanken der strategischen Unternehmensführung vertraut zu machen.

Sieht man in der Sensibilisierung eine schwache Form der Schulung, die, orientiert am Partizipationsgrad, lediglich Informationsrechte einräumt, so kann eine derartige Information einer breiten Basis dazu beitragen, Widerstände gegenüber den fremdartigen Veränderungen im Unternehmen frühzeitig abzubauen. Andererseits darf die Gefahr auch hier nicht übersehen werden, daß durch eine derartige breite Information wiederum "schlafende Hunde" geweckt werden.[1] Dieses frühzeutige Auftauchen von Widerständen hat jedoch andererseits den Vorteil, daß Konflikten rechtzeitig begegnet werden kann.

Neben der Erkennung bzw. Reduktion von Widerständen kann über eine Sensibilisierung ein erstes Problembewußtsein auf breiter Basis geschaffen werden, das die spätere Umsetzung der Beratungsergebnisse unterstützt.

Die Realisierung der aufgezeigten Aufgabenbereiche ist einer Reihe von Begrenzungen ausgesetzt, die ebenfalls bei einer Beurteilung der POB berücksichtigt werden sollten.

3.313 Begrenzungen der Exploration

Das verstehende und offene Eintreten ins Klientenunternehmen stellt hohe soziale und fachliche Anforderungen an den Berater. Er muß zudem die Bereitschaft zur kulturellen Annäherung an den Klienten mitbringen.

---

1) Vgl. Punkt 3.232

Darüber hinaus sind ein derartiges Einleben in die spezifische Unternehmenssituation, die Durchführung von unstrukturierten Interviews mit einem möglichst breiten Spektrum unterschiedlicher Kontexte und eine Sensibilisierung auf einer breiten Basis mit relativ hohem Zeit- und Kostenaufwand verbunden, den nur wenige Klienten zu zahlen bereit sind.

Selbst wenn diese Voraussetzungen alle einigermaßen positiv ausgeprägt wären, steht einer vollständigen Annäherung von Berater- und Klientenkontext stets deren Inkommensurabilität und der normative Einfluß des Beraters beim Anlegen des Beratungsprojektes entgegen.

Diese Argumente führen dazu, die Vermeidung des "Haarschneideautomaten" lediglich als Leitvorstellung zu bezeichnen, deren Erreichung nur schwer möglich ist, die es aber dennoch wert scheint, vor Augen zu behalten.

Eine solchermaßen verstandene Exploration sollte zwar den Beratungsprozeß einleiten, sie sollte darüber hinaus jedoch quasi als "Daueraufgabe" den gesamten Wandlungsprozeß begleiten, d.h. bei Berater und Klient ist eine ständige Wachsamkeit gegenüber problemspezifischen inhaltlichen, aber auch scheinbar unbedeutenden sozialen Veränderungen notwendig.

Im Zentrum der Exploration wurde eine Erweiterung der Problemsicht und eine Konkretisierung der Beratungsinhalte gesehen. Der Übergang zur eigentlichen Analysephase ist meist fließend und wird durch das Überschreiten eines (vom Berater) subjektiv als ausreichend empfundenen Strukturierungsgrades gekennzeichnet. Eine erkennbare Grenze kann durch die formale Beendigung der Phase, etwa in Form einer Präsentation der Explorationsergebnisse oder durch

die rückkoppelnde Vereinbarung der Ziele und Grundsätze im Rahmen einer Sitzung gezogen werden.

3.32 Die Analyse als Instrument zur authentischen Problemerfassung

Die Exploration wird als freie und ungeleitete Annäherung von Berater und Klient dargestellt und spielt vor allem für den Berater zur Formulierung einer ersten Problemsicht eine Rolle. Er erhält damit die Chance, problemspezifische, organisationskulturelle und individuelle Besonderheiten beim Klientenunternehmen und seinen Mitarbeitern, wenngleich häufig nur ansatzweise, zu erfahren. Es wurde zuletzt betont, daß dieses "ziellose" Sammeln von Informationen im Grunde nie abgeschlossen sein sollte.

Darüber hinaus sind zur Entwicklung strategischer Empfehlungen Aktivitäten einer verfeinerten Problem- und Ursachenanalyse sowie der eigentlichen Problemdefinition notwendig. Darin ist die Aufgabe der Analysephase zu sehen.

Im folgenden erfährt diese Aufgabe der Analysephase eine Konkretisierung, um darauf aufbauend sowohl methodische als auch prozessuale Gestaltungsmöglichkeiten aufzuzeigen.

3.321 Vollständige Erfassung der Problemsituation als zentrale Aufgabe der Analyse

Es ist denkbar, den Beratungsprozeß in Analogie zu einem Problemlösungsprozeß zu behandeln und entsprechend eine Problemlösungsperspektive zugrundezulegen.[1)]

---

1) Vgl. zum folgenden auch Mauthe et al. (1984), S. 49 ff.

Um Empfehlungen, also Lösungshinweise, geben zu können, ist demnach zunächst eine möglichst authentische Erfassung der Problemsituation notwendig. Aufbauend auf dem Vorverständnis der Exploration sind zielgerichtet Aufklärungsaktivitäten zu unternehmen, die darauf hinführen.

Aufgabe einer Strategischen Analyse ist es, die gegenwärtigen und zukünftigen Handlungsspielräume des Unternehmens im Wettbewerbsumfeld aufzuzeigen.[1] Diese resultieren aus der Gegenüberstellung unternehmensinterner Stärken und Schwächen und den von außen gegebenen Gefahren und Gelegenheiten. Darüber hinaus sind die Entwicklung relevanter Erfolgsfaktoren sowie die Erschließung von Wettbewerbsvorteilen im Wettbewerbsumfeld zu erfassen.

Die Informationen aus der Analyse müssen zum einen
- die Ursachen identifizierter Situationen aufdecken,
- die Grundlage für die Entwicklung und Bewertung zukünftiger Strategien liefern, sowie
- deren Konsequenzen im Lichte sich ständig verändernder unternehmensinterner und -externer Bedingungen zu erfassen helfen.

Es sollte an dieser Stelle noch einmal betont werden, daß eine rationale und vollständige Definition des Problems bei derart komplexen Problemsituationen, wie sie für ein Strategisches Management kennzeichnend sind, nicht erreichbar ist. Vielmehr treffen die bereits dargelegten begrenzten Möglichkeiten lediglich partieller Problemdefinitionen hier zu.[2]

---

1) Vgl. zur Strategischen Analyse ausschnittweise die Perspektiven der folgenden Autoren, die jeweils unterschiedliche Aspekte betonen. Es lassen sich daraus methodische, aber auch prozessuale Gestaltungshinweise für die Beratung entnehmen: Dunst (1979), Hinterhuber (1979, 1982), Pümpin (1980), Porter (1980), Paine und Anderson (1983), Roventa (1979), Andreae und Bodinat (1981)

2) Vgl. Punkt 2.313

Daraus ergibt sich für die Beratung die Aufgabe, im Sinne eines Multi-Kontext-Vorgehens möglichst viele unterschiedliche Sichtweisen einzubeziehen, um durch eine Vereinigung dieser partiellen Bilder eine Annäherung an eine vollständige und auch authentische Problemsicht zu erlangen.

Da ein Unternehmen wie auch dominante Persönlichkeiten im Unternehmen die relevante Situation stets vor dem Hintergrund individueller sowie im Unternehmen historisch entwickelter "Weltanschauungen" interpretieren, liegt eine wesentliche Aufgabe des Beraters darin, diese verfestigten Traditionen durch das Einbringen neuer Denkweisen kritisch zu hinterfragen und gegebenenfalls zu ergänzen.

Solange die Erfassung der Ist-Situation beim Klienten von Menschen durchgeführt bzw. geleitet wird und aus der Sicht des jeweiligen individuellen Kontextes heraus erfolgt, ist die Authentizität durch intraindividuelle Verzerrungen und Vorurteile gefährdet. Auch Greiner und Metzger (1983) betonen die Problemanalyse als subjektiven Prozeß und stellen deshalb die Pflicht des Beraters heraus, solche Verzerrungen, die sowohl beim Berater selbst als auch bei den beurteilenden Klienten angesiedelt sein können, möglichst zu vermeiden.[1)]

Die Verzerrung findet im wesentlichen auf drei Stufen statt:

(1) bei der Auswahl des Analyseinstrumentariums durch den Berater
(2) durch die individuelle Sichtweise des jeweiligen Beurteilers
(3) durch die Interpretation und Auswertung der gewonnenen Informationen durch den Berater.

---

1) Vgl. Greiner und Metzger (1983), S. 261

Das Bias des Beraters durch die Vorauswahl des Analyseinstrumentariums legt die Ergebnisse bereits in gewissen Grenzen fest. Die geforderte inhaltliche Abstinenz des Beraters scheint damit gefährdet. Dem kann nur dadurch entgegengewirkt werden, daß die Klienten selbst zu kritischen Diskussionspartnern erzogen werden. Durch Einweisung in die hinter den einzelnen Methoden stehenden Denkweisen und in die durch sie geleiteten Problemlösungsprozesse soll das kritische Potential beim Klienten gefördert werden. Der Methodengläubigkeit wird dadurch begegnet.

Über die Einbeziehung einer Vielzahl möglichst heterogener, theoretischer und individueller Kontexte hinaus kann auch das Bemühen um eine verständigungsorientierte Interaktion zwischen Berater und Klient, die interpretative Verzerrungen möglichst vermeiden bzw. abbauen soll, zur Verbesserung der Authentizität beitragen.

Diese verständigungsorientierte Interaktion macht Aktivitäten einer eher interpretativ-qualitativen Forschung notwendig, die über die Einbeziehung sogenannter "soft facts" ebenfalls eine Objektivierung des Bildes fördern kann.[1)]

Über eine Erfassung der faktischen Problemsituation hinaus sind zudem auch Informationen aus dem organisationskulturellen und dem individuellen Bereich heranzuziehen. Indem diese der sprachlichen Kommunikation zugänglich und damit kritisierbar gemacht werden, wird ein Beitrag zur Rationalisierung beim Klienten geleistet.

Aufgabe des Beraters ist es, die Konsistenz der unterschiedlichen Einschätzungen zu überprüfen, Divergenzen in den Ur-

---

1) Vgl. hierzu die Ausführungen unter Punkt 2.41

teilen aufzudecken und politischen Verhandlungen zu öffnen und nicht zuletzt auch für das Unternehmen oder einzelne Interessengruppen negative Diagnosen zu offenbaren.

Wie alle Aktivitäten einer POB soll auch die Analysephase mit ihrer hier gezeichneten Aufgabe der authentischen Erfassung der Problemsituation durch eine partizipative Gestaltung sowie durch explizite Schulungsmaßnahmen das Lernen beim Klienten fördern.

Über breit angelegte Lernprozesse, die sich möglichst bis in den operativen Bereich erstrecken, soll das strategische Problembewußtsein und damit die Kritik-, aber auch die Konsensfähigkeit des Klienten gestärkt werden. Darüber hinaus gilt es, die überall - gerade auch im operativen Bereich - liegenden Informations- und Aktivitätspotentiale zu nutzen, die zum Aufbau strategischer Wettbewerbsvorteile notwendig sind. Eine problemadäquate Informationsnachfrage hilft, Informationspathologien abzubauen. Zuletzt trägt das Einbringen neuer Denkweisen dazu bei, auch die bislang verfolgten "Laientheorien" und die darin begründeten Problemsichten in Frage zu stellen.

Ein kontextpluralistisches Vorgehen in der Analyse, unter Hinzuziehung einer Vielzahl theoretischer Perspektiven und durch eine differenzierte prozessuale Ausgestaltung, darf jedoch nicht zu einer Verwirrung des Klienten führen, sondern soll im Gegenteil helfen, die bestehende Komplexität für ihn überschaubar zu machen. Dies sollte ein Berater bei all den eben genannten Forderungen für die Analyse nicht übersehen, wenn beim Klienten nachhaltige Lernerfolge erzielt werden sollen.

Zusammenfassend sind folgende Aufgaben für den Berater in der Analysephase zu betonen:

- kontextpluralistisches Vorgehen (bezüglich theoretischer und auch individueller Kontexte)
- Vermeidung von Verzerrungen
- Sensibilisierung und Lernen auf breiter Basis
- Komplexitätsreduktion für den Klienten.

Diese hier gezeichneten Aufgaben der Strategischen Analyse werden durch eine Reihe strategischer Methoden, aber auch prozessualer Gestaltungshinweise unterstützt, die im folgenden zu untersuchen sind.

3.322 Gestaltungshinweise für die Analysephase

Die Analysephase wird gestützt durch eine Reihe theoretischer Konzepte, die in einem ersten Abschnitt kurz angesprochen werden. Anschließend sind Möglichkeiten einer prozessualen Gestaltung aufzuzeigen.

Strategische Methoden zur Unterstützung einer strategischen Analyse

Zur Untersuchung unternehmensinterner Stärken und Schwächen sowie der Position des Unternehmens im Wettbewerbsfeld liegt in der Literatur eine breite Palette unterstützender Methoden vor. Es erscheint nicht sinnvoll, an dieser Stelle einen Abriß dieser Methodenvielfalt anzubieten, da dies mit der Gestaltung einer prozeßorientierten Beratung nur mittelbar zu tun hat. Deshalb verweisen wir diesbezüglich auf die ausführliche Darstellung bei Mauthe.[1)]

---

1) Vgl. Mauthe (1983) und Mauthe et al. (1984) und die dort angegebene Literatur

An dieser Stelle sollen lediglich zwei molare Strategien im analytischen Vorgehen unterschieden und deren Abhängigkeit von spezifischen Klientensituationen skizziert werden. Darüber hinaus sei noch einmal an die oben betonte Forderung nach einer Heranziehung einer Vielzahl unterschiedlicher Methoden und der Verfeinerung im molaren Prozeßverlauf erinnert,[1] durch die unterschiedliche methodische Perspektiven in die Diskussion eingebracht und Divergenzen in den Analyseergebnissen einzelner Kontexte sichtbar gemacht werden sollen. Weiterhin erscheint es sinnvoll, die Leistungsfähigkeit der strategischen Methoden zu relativieren.

"Inside-Out"- versus "Outside-In"-Approach

Greiner und Metzger (1983) trennen prinzipiell bei der Untersuchung in einen "Inside-Out"- und "Outside-In"-Approach.[2] Sie sollen hier kurz, insbesondere in ihrer Abhängigkeit von spezifischen Klientensituationen, aufgezeigt werden.

"Inside-Out"-Approach

Der Inside-Out-Approach setzt an der Analyse der unternehmensinternen Stärken und Schwächen an, um, basierend darauf, nach Gelegenheiten zu suchen, die die Stärken unterstützen und Schwächen vermeiden helfen. Als Instrumente werden vorgeschlagen:

---

1) Vgl. Punkt 3.222: "Grundsatz der Hemdsärmeligkeit"
2) Vgl. zum folgenden Greiner und Metzger (1983), S. 99 ff.

- gap model
- distinctive competence model
- Delphi-Methode
- Gruppenprozesse.

Ohne auf die Modelle im einzelnen einzugehen, seien hier lediglich die Vor- und Nachteile dieser Strategie genannt. Um die Stärken und Schwächen des Unternehmens realistisch zu erfassen, ist ein offenes Klima notwendig.

> "Inside/Out approaches are particularly useful when the client has not developed a sound strategic planning and methodology."
> (Greiner und Metzger 1983, S. 101)

Dies trifft insbesondere für kleinere und mittlere Unternehmen zu. Die notwendige Einbeziehung der Linienmanager wird im Hinblick auf die Implementierung ebenfalls positiv beurteilt. Problematisch ist die Abhängigkeit von internen Informationsquellen. Die Gefahr, daß Daten durch die unternehmensinterne Sichtweise verzerrt und kurzsichtig eingestuft werden, ist groß. Diesem Nachteil begegnen die Outside-in-Approaches.

"Outside-in"-Approaches

Sie betonen die unternehmensexternen Variablen, insbesondere die Produkt-/Markt-Seite des Klienten und identifizieren Gefahren und Gelegenheiten, um erstere durch strategische Schritte zu vermeiden und letztere zu nutzen.

Greiner und Metzger nennen hier:
- Portfolio-Methode
- Erfahrungskurve
- SBU-Modell
- PIMS-Modell
- Ansoff-Modell.

> "While they are elegant, they can be extremely abstract and tend to oversimplify the issues in question." (Greiner und Metzger 1983, S. 105)

Durch die Vorgabe methodenspezifischer Kriterien gelingt nur eine unvollständige Zeichnung des Bildes.

Zu ihrer Anwendung sind zudem ein höheres methodisches Know how und eine breitere Informationsbasis notwendig, die in der Regel nur bei Unternehmen mit ausgebautem Planungs- und Informationssystem vorliegen. Daneben besteht die Gefahr, daß die externen Möglichkeiten zu wenig mit den internen Fähigkeiten abgestimmt werden.

Werden die Stärken und Schwächen der beiden Methoden miteinander verglichen, so erkennt man zunächst deren Abhängigkeit von der jeweiligen Klientensituation, insbesondere vom Stand des dortigen strategischen Know hows. Die Philosophie der prozeßorientierten Beratung, die das Erlernen (inhaltlicher und sozialer) Prozeßabläufe als Kernelement beinhaltet, ermöglicht jedoch durchaus, daß auch in Unternehmen mit einem geringeren "strategischen Reifegrad", im Sinne eines Outside-in-Approach, vorgegangen wird, wobei dieser dann durch entsprechende Schulungsformen begleitet werden bzw. der Grundsatz der Hemdsärmeligkeit Anwendung finden muß. Der Grad der Implementierung kann dabei von einer ersten Sensibilisierung der Mitarbeiter gegenüber den entsprechenden theoretischen Konzepten und den enthaltenen Variablen und Zusammenhängen bis hin zu einer verfeinerten Anwendung des Instrumentariums variieren.

Andererseits ist es unter Berücksichtigung der oben dargelegten Kritik zum Outside-in-Approach angebracht, diesen um interne Sichtweisen, die primär im Rahmen von Gruppenprozessen gewonnen werden, zu ergänzen.

Zusammenfassend läßt sich bemerken, daß aus unserer Sicht aufgrund der oben dargelegten Argumente eine alleinige Anwendung einer Methode nicht sinnvoll scheint. Stattdessen ist eine Synthese aus den beiden vorgeschlagenen Richtungen vorzuziehen, wobei zwar durchaus eine Perspektive dominieren kann, andererseits jedoch die Trennung in Unternehmens- und Umweltperspektive zumindest teilweise nivelliert wird. Dies scheint nicht nur aus beratungsstrategischen Gründen angemessen, indem beispielsweise zu einer rein quantitativen Analyse auch durch Gruppenprozesse gewonnene qualitative Daten miteinbezogen werden, sondern es sprechen auch inhaltliche Gründe dafür. Hier ist Mauthe et al. (1984) zuzustimmen, die ebenfalls die Möglichkeit einer konsequenten Trennung in Unternehmen und Umwelt anzweifeln.[1)]

Im Hinblick auf die weithin spürbare Euphorie bezüglich der Verwendung strategischer Methoden in der Unternehmensführung und dem daraus resultierenden Beratungsbedarf erscheint eine Relativierung des Methodeneinsatzes an dieser Stelle angebracht.

Relativierung des Methodeneinsatzes

Die lediglich partielle Erfassung der Ist-Situation durch einzelne Methoden deutet die Notwendigkeit zu einer Relativierung deren Leistungsfähigkeit an. Dies wird auch von zahlreichen Autoren zum Strategischen Management sowie zur Beratung betont.[2)] Innerhalb komplexer Strategischer Analysen kommt den analytischen Methoden im wesentlichen eine zweifache Funktion zu:

---

1) Vgl. Mauthe et al. (1984), S. 74 f.
2) Vgl. u.a. Kiechel (1981a,b,c,d, 1982), Malik (1982), Day (1983)

- Komplexitätsreduktion
- Argumentationshilfen in politischen Verhandlungen.

Sie sind meist zur Vervollständigung der Problemsicht um die innerhalb von Gruppenprozessen und qualitativen Forschungsaktivitäten gewonnenen quantitativen und qualitativen Daten zu ergänzen.[1)]

Innerhalb der Gruppenprozesse wird, nicht zuletzt angeregt durch die bei den einzelnen Teilnehmern vorliegenden Laientheorien, ein Spektrum an Variablen generiert, welches das relevante Feld beschreibt und eventuell lose Zusammenhänge zwischen diesen Variablen bildet. Umgekehrt gilt, je ausgereifter die ein relevantes Analysefeld beschreibenden und erklärenden Theorien sind, desto weniger sind Gruppenprozesse zur Erkenntnisgewinnung notwendig. Intra- und interpersonelle Prozesse sind im letzten Fall nur insofern in die Beratung einzubeziehen, als über sie das Erlernen der inhaltlichen Prozesse abläuft.

Hypothetisch ließe sich bezüglich des Einsatzes theoretischer Methoden bzw. der Datengewinnung im Rahmen von Gruppenprozessen eine substitutionale Beziehung unterstellen, die Abb. 3-6 zum Ausdruck bringen soll.

Die Analysephase innerhalb der prozeßorientierten Beratung wird stets eine Verknüpfung aus theoretischen Konzepten bzw. Gruppenprozessen zur inhaltlichen Problemlösung und begleitenden Lernprozessen darstellen, wobei alle Analyseschritte kommunizierbar sein sollten. Letzteres bedeutet, daß vom Berater implizit durchgeführte Informationsauswertungen wegen der fehlenden Transparenz für den Klienten vermieden werden sollten.

---

1) Dies wird insbesondere auch von Paine und Anderson betont. Vgl. Paine und Anderson (1983), S. 71 ff., Schenk (1983), Huch (1983)

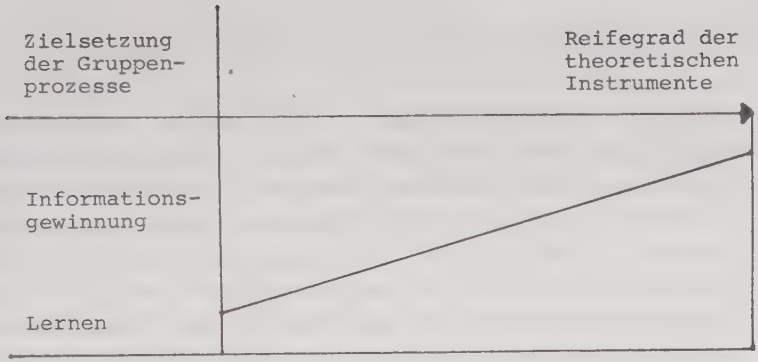


Abb. 3-6: Zielsetzung der Gruppenprozesse in Abhängigkeit vom Reifegrad der theoretischen Instrumente

Die Einbeziehung von Gruppendiskussionen in die Datengewinnung weist bereits auf Aspekte der prozessualen Gestaltung der Analysephase hin.

PROZESSUALE GESTALTUNG DER ANALYSEPHASE

Wenngleich die prinzipiellen Rolleninhalte durch die Wahl einer stärker prozeßorientierten Beratung bereits festgelegt sind, so wurde ebenfalls betont, daß phasenspezifisch unterschiedliche Aktivitätsschwerpunkte und damit auch entsprechende, graduell variierende Einflußmöglichkeiten bei Berater und Klient auftreten.[1] Deshalb sollen im folgenden einige in der Analysephase für Berater und Klient typisch scheinende Rollenmerkmale umrissen werden, um anschließend die Skizze eines möglichen Prozeßablaufes vorzustellen und die erreichbaren Beratungsergebnisse zu beurteilen.

---

1) Vgl. zur prozessualen Gestaltung der Analyse auch Lorsch und Lawrence (1973)

Phasenspezifische Rollenmerkmale von Berater und Klient

Die Analyse als die Phase der Problemdiagnose betont den Berater als Spezialist, der neue Denkweisen und Instrumente ins Unternehmen einbringt. Wenngleich die Aktionsforschung besonders in der Phase der Problemerkennung auch auf Beraterseite lernende Funktionen postuliert, so wird in praxi doch das fachliche Know how des Beraters hier im Vordergrund stehen, über das der Berater einen relativ hohen Einfluß auf den Problemlösungsprozeß gewinnen kann. Dieser erstreckt sich über die Auswahl und Anwendung des Analyseinstrumentariums hinaus auch auf die Auswertung und Interpretation des gewonnenen Datenmaterials. Der Berater hat hierbei stets die oben explizierten Aufgaben der Analysephase zu berücksichtigen.

Wie stark die normativen Tendenzen des Beraters sind, hängt auch hier vom Einzelfall ab. Der strikten normativ-quantitativen Analyse mittels der innerhalb einzelner Methoden vorgesehenen Beurteilungskriterien steht eine Relativierung dieser Methoden gegenüber. Im letzteren Fall wird stärker deren Anregungsfunktion betont, indem man nicht auf die Analyseergebnisse beharrt, sondern diese eher den Background zur Diskussion liefern. Die strategischen Konzepte dienen dann als Kommunikationsinstrumente und zur Komplexitätsreduktion. Wichtig ist, daß der Berater die verwendeten Begriffe den Lebens- und Sprachformen des Klienten anpaßt bzw. verfremdet, um die Verständigung zu gewährleisten.

Darüber hinaus soll über den geeigneten Gebrauch der strategischen Methoden intuitives Wissen der Beurteiler der sprachlichen Kommunikation zugänglich gemacht werden, um dadurch die impliziten Interpretationsmuster des einzelnen für die Erkenntnisgewinnung zu nutzen und zudem diese selbst möglicherweise kritisch zu hinterfragen. Damit verbundene Wertvorstellungen werden nach außen sichtbar.

Auch der Umfang der relevanten Methoden und Konzepte sollte vom Berater auf die unternehmensindividuellen Kapazitäten und die vorliegende Lernbereitschaft zugeschnitten sein. Ablenkung durch das Tagesgeschäft bei gleichzeitig erhöhtem Analyseaufwand und geringer Lern- und Kooperationsbereitschaft können den Erfolg der Analyse bedrohen.

Wird auf Beraterseite in dieser Phase die Spezialistenfunktion besonders herausgestellt, so ließe sich die Klientenrolle schlagwortartig als die des Informationslieferanten und des Lernenden kennzeichnen.

Die Analyse als Phase der Informationssammlung erfordert bzw. ermöglicht innerhalb einer partizipativen Beratung eine breite Beteiligung im Sinne der oben eingeführten Informationsrechte, aber auch mit der Verpflichtung zur Informationsfreigabe. Dies scheint angebracht, um

- Widerstände gegenüber der Freigabe von Informationen zu mindern,
- langfristig Informationspathologien abzubauen und
- die spätere Durchsetzung der Strategien im operativen Geschäft abzusichern.

Diese Form der Partizipation kann weite Teile der Unternehmenshierarchie überdecken und wird in ihrem endgültigen Grad wiederum vom Einzelfall des Interaktionszusammenhanges abhängen.

Der engere Kreis der Projektmitglieder auf Klientenseite nimmt an der Analyse im Sinne der Mitwirkung und Mitbestimmung teil. Insbesondere bezüglich der Vielfalt und des Umfanges der verwendeten Instrumentarien, der Breite der Informationsbeschaffung und der Auswahl der Befragten kommt ihnen Gestaltungsfunktion zu.

Gleichzeitig können auch diese tendenziell wohl eher aus den oberen Hierarchieebenen kommenden Klientenmitglieder den breit beschafften, induktiv orientierten Informationen der unteren Ebenen stärker deduktiv orientierte Informationen entgegenstellen.[1)]

Neben dieser zweiseitigen Informationsbereitstellung werden an den Klienten in der Analysephase hohe Lernanforderungen gestellt. Er wird hier erstmals mit fremden Denkweisen und Lösungsstrategien konfrontiert, die insbesondere bei einer molaren Verfeinerung[2)] in großem Umfang auf ihn einströmen. Dies erfordert eine hohe Lern- und Kooperationsbereitschaft.

Nach dieser tendenziellen Kennzeichnung phasenspezifischer Rollenschwerpunkte bei Berater und Klient soll im folgenden ein möglicher Ablauf einer Analysephase unter Prozeßgesichtspunkten skizziert werden.

Prozessuale Gestaltungshinweise

In der Analysephase lassen sich folgende Aktivitäten grob unterscheiden:

- Schulung des Klienten[3)]
- Datenerhebung
- Datenauswertung und -interpretation.

---

1) Ein derart angedeutetes dialektisches Vorgehen im Unternehmen wird beispielsweise durch das MbO-Konzept realisiert. Vgl. auch Punkt 2.333

2) Vgl. zur molaren Verfeinerung die Ausführungen unter Punkt 3.222 "Grundsatz der Hemdsärmeligkeit".

3) In den meisten Ausführungen zur Beratung im Strategischen Management in der Literatur wird eine explizite Schulung vernachlässigt. Vgl. Greiner und Metzger (1983), Turner (1982), Malik (1982), Kelley (1981), Block (1979). Die Autoren, insbesondere Block (1979), berücksichtigen Lernprozesse lediglich implizit durch partizipative Beratungsprozesse.

Die folgenden Ausführungen stellen lediglich skizzenhaft ein mögliches Vorgehen dar und erheben keineswegs den Anspruch der Allgemeingültigkeit. Allerdings soll ein Gefühl vermittelt werden, welche Möglichkeiten sich unter dem Postulat einer stärkeren Betonung des Prozesses ergeben.

Entsprechend den Grundgedanken einer POB steht der Schulungsgedanke im Hinblick auf eine spätere Implementierung im Vordergrund.

Schulung

Bezüglich der Schulungsmöglichkeiten läßt sich eine Grobdifferenzierung in aktive und passive Techniken treffen.[1)] Aktive Techniken sind aufgrund der direkten Auseinandersetzung mit dem Lernstoff und dem selbständigen Nachvollzug der Problemlösungsprozesse durch eine größere Nachhaltigkeit ausgezeichnet. Es empfiehlt sich deshalb, den Frontalunterricht etwa im Rahmen von Vorträgen, durch Kleingruppenarbeiten zu ergänzen, innerhalb derer lernstoffbezogene konkrete Aufgabenstellungen zu lösen sind. Die Ergebnisse werden anschließend im Plenum präsentiert und gemeinsam diskutiert.

Diese mehrstufigen Lernprozesse, insbesondere das "learning by doing", machen zum einen den Klienten zu einem kritischen Diskussionspartner, der im Idealfall befähigt ist, die Adäquanz des gewählten Instrumentariums zu beurteilen und decken zum anderen Verständnisprobleme auf. Daneben steigt

1) Die Trennung in aktive und passive Schulungstechniken hebt insbesondere Schönfeld (1967, S. 214 ff.) hervor. Vgl. außerdem zu Lehrmethoden Campbell et al. (1970), S. 233 ff., Bass und Berrett (1972), S. 358 ff., Stiefel und Flöther (1976), S. 59 ff. Die spezielle Eignung aktiver Lehrmethoden für die Erwachsenenbildung betonen Heidelberger (1983) und Fischbach und Notz (1981), S. 76 ff.

die Chance eines wachsenden Commitments für notwendige Wandlungsprozesse. Für den Berater eröffnet sich hiermit die Möglichkeit, die Bereitschaft zum Wandel seitens des Klienten zu erkennen und seine Kenntnisse bezüglich der klientenspezifischen Sprache und Situation zu vervollständigen. Der innerhalb des Aktionsforschungsansatzes postulierte beiderseitige Lernprozeß wird realisiert.[1)]

Zudem werden insbesondere in der konsolidierenden Plenumsdiskussion dysfunktionale Machtstrukturen sowie informelle Gruppenführer erkennbar, so daß rechtzeitig flankierende Maßnahmen zur Absicherung der Prozesse ergriffen werden können. Output der Schulungen sollte eine Sensibilisierung gegenüber strategischen Denkweisen und Problemlösungsprozessen und aufgrund des hohen Partizipationsgrades eine breite Absicherung des Commitments für den geplanten Wandel sein. In Analogie zur post-laboratory-diagnosis in der OE kann der damit erzielte "unfreezing"-Effekt positiv für die nachfolgende Analyse genutzt werden.[2)] Auch Beer betont diesen Vorteil:

> "The unfreezing effects of the laboratory and the cognitive learning about organizations which occur there can be used effectively by having participants diagnose organizational problems immediately following the laboratory experience."
> (Beer 1976, S. 946 f.) [3)]

Daß trotz vorheriger Schulung die Akzeptanz des Analyseinstrumentariums und damit die Durchführung der Analyse beeinträchtigt sein können, zeigen Beispiele aus der Praxis.[4)] Schulungsveranstaltungen können Widerständen ledig-

---

1) Vgl. Punkt 2.333 "Symmetrische Berater-Klienten-Beziehung"
2) Vgl. Punkt 2.423
3) Beer bezieht sich hier auf verhaltenswissenschaftliche Diagnosen.
4) Vgl. Fleischmann (1983), S. 53 ff.

lich entgegenwirken, diese jedoch nie völlig abbauen. Daneben besteht auch hier die bereits erwähnte Gefahr, daß durch eine breite Information der Unternehmensmitglieder und Einweisung in die Methoden erst "schlafende Hunde" geweckt werden, also die Wirkung genau den ursprünglichen Intentionen entgegenläuft.

Welche Vor- und Nachteile tatsächlich zur Geltung kommen, hängt sehr stark vom Einzelfall des jeweiligen Klienten sowie von zusätzlichen flankierenden Maßnahmen des Beraters ab. So haben die oben gezeichneten Grundsätze sowie die benannten Rollen, wie Macht-, Fachpromotor, Katalysator, eine prozeßfördernde Wirkung.[1] Daneben sind auch informelle persönliche Gespräche mit den den Wandel tragenden Schlüsselpersonen zum Abbau der Widerstände nützlich.[2]

An die Schulungsaktivitäten schließt sich die eigentliche Datenerhebung, -auswertung und -interpretation an.

Datenerhebung

Zur detaillierten Anwendung geeigneter Datenerhebungsmethoden ist auf die Ausführungen im 2. Kapitel und die dort angegebene Literatur zu verweisen.[3] Hier sollen nur einige Aspekte, zum Teil wiederholend, betont werden.

Im 2. Kapitel wurde für eine stärker prozeßorientierte Beratung die Adäquanz von Primärerhebungen sowie eines interpretativ-qualitativen Vorgehens hervorgehoben, um dadurch erstens

---

1) Vgl. hierzu die Punkte 3.222 und 3.231
2) Vgl. auch Greiner und Metzger (1982), S. 278
3) Vgl. Punkt 2.41

Daten des organisationskulturellen und individuellen Bereiches sichtbar zu machen und zweitens die auf Individual- und Gruppenebene liegenden Beurteilungspotentiale zu nutzen.

Es wurde im Rahmen der interaktionsunterstützenden Methoden außerdem auf das heuristische Gestaltungspotential hingewiesen, das von den OE-Techniken insbesondere für eine prozeßorientierte Beratung ausgeht.[1] Im folgenden sollen derartige Gestaltungshinweise der "post-laboratory"- und der "survey-feedback"-Methode entnommen werden, wenngleich sicherlich eine Reihe weiterer Diagnosetechniken mehr oder weniger exakt auf die prozessuale Unterstützung einer Strategischen Analyse übertragbar sind. Zum Teil bietet sich die Anwendung weiterer Techniken auch erst in einem verfeinerten Stadium an.

Auf den "unfreezing"-Effekt der Schulungsveranstaltungen und durch eine folgende Analyse mit den gleichen Inhalten erzielte Analogie zur "post-laboratory"-Intervention wurde bereits hingewiesen.

In der Analyse sind sowohl Einzelinterviews als auch Gruppendiskussionen, mündliche und schriftliche Befragungen zur Informationssammlung heranzuziehen.

Aufgrund der verzerrenden Gruppenprozesse, die insbesondere durch politische Machtstrukturen bedingt sind,[2] empfiehlt es sich, Einzelinterviews - Fragebogen oder mündlich - voranzuschicken. Den Vorteilen der größeren Wirtschaftlichkeit und breiteren Informationsbasis einer schriftlichen Befragung stehen die Möglichkeiten verständigungsorientierter

---

1) Vgl. Punkt 2.42
2) Vgl. Greiner und Metzger (1982), S. 221, Mangold (1973)

sprachlicher und nicht-sprachlicher Kommunikation im Interview entgegen. Besonders die durch Gesten, Mimik, Haltung, aber auch Kleidung, hervorgerufene nicht-sprachliche Kommunikation kann dem aufmerksamen Berater wichtige Hinweise liefern.

Zudem eröffnen mündliche Befragungen die Möglichkeit zu ergänzenden Fragen und interpretativen Anpassungen seitens des Beraters. Er hat damit die Chance, auch das implizit geäußerte intuitive Wissen des Klienten zu erkennen und zu verstärken und damit der sprachlichen (rationalen) Kommunikation zugänglich zu machen.

Zur Verwendung von Fragebogen seien hier zwei Aspekte hervorgehoben. Der erste betrifft die Auswahl von Fragebogenkriterien. Diese werden in erster Linie vom Berater zusammengestellt und können nie alle für den Klienten relevanten Aspekte erfassen. Es scheint deshalb wichtig, dem Klienten die Möglichkeit zu geben, aus seiner Sicht notwendige Beurteilungskriterien einzubringen und somit aktiv an der Analyse mitzuwirken.[1)] Diese Öffnung der Beraterinstrumente gegenüber dem Klienten zeigte erfahrungsgemäß nur begrenzte Erfolge.[2)] Das Engagement der beteiligten Mitarbeiter ist häufig aus Gründen wie Ablenkung durch das Tagesgeschäft, Verständnisprobleme bezüglich des methodischen Instrumentariums oder personenbezogene geringe Kooperationsbereitschaft stark gemindert.

Ein zweiter Aspekt, der sowohl den Prozeßverlauf als auch das Beratungsergebnis beeinflussen kann, ist die Form der Skalierung der Antworten. Es erscheint geeigneter, Bandbreiten statt Punktwerte einschätzen zu lassen.[3)] Im Hin-

---

1) Damit zeichnet sich ein Schritt zur oben geforderten Vermeidung des Haarschneideautomaten ab. Vgl. Punkt 3.31
2) Vgl. Fleischmann (1983), S. 64 ff.
3) Vgl. hierzu ausführlich Ansoff, Kirsch und Roventa (1983), S. 239 ff.

blick auf die Erkenntnisgewinnung in der Strategischen Analyse öffnen Bereichspositionierungen die Möglichkeiten, dissente Meinungen und Einschätzungen sichtbar zu machen.[1] Andererseits können damit Unsicherheiten und Ängste der Beurteiler bei der Festlegung auf eine Aussage, bezüglich der sie möglicherweise zur Rechenschaft gezogen werden, abgemildert werden.

Nach einer ersten Erhebungsphase, schriftlich, mündlich oder kombiniert, erfolgt die Auswertung durch den Berater.

Datenauswertung und -interpretation

Da die Auswertung an den hinter der Erhebung stehenden theoretischen Konzepten bzw. Erfahrungsregeln ansetzt, deren vollständige Kenntnis alleine beim Berater liegt, ist die Einbeziehung des Klienten an dieser Stelle stark eingeschränkt. Realistisch ist hier im äußersten Fall ein "Informationsrecht", das den Klienten von den wichtigsten Auswertungsschritten in Kenntnis setzt, um seine Kritikfähigkeit zu unterstützen. Andererseits öffnen sich dem Berater in der Auswertungsphase Einflußchancen, die strikt im Widerspruch zur geforderten inhaltlichen Abstinenz stehen. Letzteres im Zusammenspiel mit dem begrenzten Partizipationsgrad steckt die Grenzen einer prozeßorientierten Beratung ab, die in Anbetracht der Handlungsfähigkeit des Projektsystems zu akzeptieren sind. Partizipation und inhaltliche Abstinenz haben in dieser Phase stärker als in anderen Phasen den Charakter von Leitideen.

---

1) Vgl. Fleischmann (1983), S. 64 ff.

Die Auswertung ist abgeschlossen mit der Aufbereitung der Auswertungsergebnisse. Methoden der deskriptiven Statistik sowie die durch die theoretischen Bezugsrahmen vorgegebenen graphischen Hilfsmittel, wie z.B. die Portfolio-Matrix oder die bei Porter verwendeten "maps"[1] liefern hier Hinweise. Die optisch prägnante Darstellung der Ergebnisse wird in ihrer Bedeutung von vielen Beratern hervorgehoben, da über sie letztendlich der Verkauf der Empfehlungen stattfindet.

Aufgabe des Beraters ist es, dissente und unsichere Einschätzungen der Beurteiler sichtbar zu machen, sowie auf die unterschiedlichen Bilder der Ist-Situation aus der Sicht unterschiedlicher theoretischer Kontexte gemäß dem Postulat einer Multi-Kontext-Analyse zu verweisen.

Es wird deutlich, daß unter diesen Umständen eine punktuelle Bestimmung des Ist-Zustandes eher die Seltenheit ist. Im häufigeren Fall divergenter Beurteilungen ist im Anschluß an den ersten Analyseschritt eine Präsentation der mit Unsicherheit und Dissens behafteten Ergebnisse vor der Gruppe der Beteiligten notwendig.

Gruppendiskussion

Diese Folge von Einzelinterview und Gruppendiskussion erfolgt in Analogie zu der im Rahmen der OE-Ansätze diskutierten Survey-Feedback-Methode. Die Gruppendiskussion hat nicht nur den Zweck der Reduktion dissenter Urteile, sondern dient zusätzlich der Datengenerierung und damit dem Abbau von Unsicherheiten. In einem offenen Dialog haben Aspekte, die bis-

1) Vgl. Porter (1980), S. 131

lang in den Befragungskriterien unberücksichtigt blieben, die Chance, in die Analyse aufgenommen zu werden und damit die Validität der Ergebnisse zu erhöhen. Letzteres wird zudem durch das Offenlegen und Einfließen intuitiven Wissens noch gefördert. Das "Hinterkopfwissen" der beteiligten Experten wird erst durch regen Dialog artikuliert und somit faßbar. So vervollständigt sich das analysierte Bild durch kurze Bemerkungen, wie etwa die Äußerungen von Bedenken, oder aber auch durch Beobachtung des sozialen Interaktionsprozesses während der Gruppensitzung. Beispielsweise kann das dominante Verhalten des Produktionsleiters erste Hinweise auf Ursachen bestehender Probleme im Produktionsbereich geben. Auf die Vor- und Nachteile von Gruppendiskussionen wurde bereits hingewiesen.[1)]

Während der Analysephase in Form von Einzelinterviews setzen sich die Lernprozesse primär intraindividuell durch Auseinandersetzung jedes Beantworters mit dem Erhebungsinstrumentarium fort. In der Gruppensituation erfährt dieses inhaltliche Lernen zum Teil eine Modifikation und wird zudem um soziale Lernprozesse ergänzt, indem Machtstrukturen und Kommunikationsbeziehungen offengelegt werden. Politische Verhandlungsprozesse finden statt. Die Diskussion dient einer Beilegung der Verständnisprobleme und erhöht durch aktive Teilnahme einzelner Unternehmensmitglieder am Analyse- und Problemlösungsprozeß Akzeptanz und Commitment gegenüber den Analyseergebnissen.

> "The survey feedback method is an attempt to combine scientific rigour in measurment with feedback techniques and thereby increase the probability that the data will be utilized."
> (Beer 1976, S. 269 f.)

---

1) Vgl. Punkt 2.412

Die Aufgabe des Beraters liegt in der Präsentation und Interpretation der Analyseergebnisse, sowie in der Moderation und Steuerung des Problemlösungsprozesses innerhalb der Gruppendiskussion, wobei die inhaltliche Abstinenz weitgehend gewahrt sein sollte. Gleichzeitig wird vom prozeßorientierten Berater erwartet, daß er dysfunktionale Gruppenprozesse frühzeitig aufdeckt und divergierende Meinungen und Einstellungen offenlegt.

Bezüglich der Folge Einzelerhebung - Gruppendiskussion ist ein iterativer Prozeß durchaus denkbar und nützlich. Andererseits setzen Ermüdungserscheinungen bei den Beteiligten und das in den meisten Projekten knappe Zeitbudget Grenzen.

Eine Beurteilung der Ergebnisse der Analysephase läßt aus der Perspektive einer POB eine Differenzierung angeraten erscheinen.

Beurteilung der Analyseergebnisse

Nimmt man den oben eingeführten Grundsatz der Hemdsärmeligkeit ernst, so kann es ebenfalls Ziel einer ersten Analyserunde innerhalb einer prozeßorientierten Beratung sein, zunächst breit unterstützt durch eine Vielfalt inhaltlicher und sozialer Techniken vorzugehen, mit dem primären Interesse der Sensibilisierung und des Lernens. Dies muß durch ein eher inexaktes, "hemdsärmeliges" Vorgehen bei der Datenanalyse erkauft werden. Bezieht man die Implemen-

tierungsforderung mit ein, so läßt sich die Hypothese aufstellen, daß durch ein derartiges Vorgehen in der langfristigen Perspektive auch die Analysequalität zunimmt.

Willens- und Fähigkeitsbarrieren werden durch die Einführung in die inhaltlichen Problemlösungsprozesse sowie die Berücksichtigung sozialer Interaktionen und deren inhaltlicher Konsequenzen frühzeitig abgebaut und es wird die Grundlage für einen durch einen breiten Mitarbeiterkreis getragenen organisatorischen Wandlungsprozeß geschaffen und damit auch das Potential zu einer Verbesserung der Datenanalyse erhöht.

Mit Gedanken zur Exaktheit der Analysephase wird hier abgeschlossen. An die Feststellung des Ist-Zustandes schließen sich die Bestimmung des Soll-Zustandes und Aktivitäten der Entwicklung und der Bewertung von Strategien zur Erreichung dieses Soll-Zustandes - die Planungsphase - an. Dies erfordert ein verändertes Rollenverhalten der beiden Interaktionspartner sowie auf Seiten des Klienten eine modifizierte Teilnehmerstruktur. Die Gestaltungsmöglichkeiten der prozeßorientierten Beratung in dieser Phase sollen im folgenden untersucht werden.

3.33 Entwicklung und Bewertung strategischer Programme und Suchfelder - Herausforderung an die Kreativität

Im oben gezeigten Managementprozeß steht die Planungsphase zwischen der Strategischen Analyse und der Steuerung und umfaßt in diesem engeren Sinne die Entwicklung und Bewertung neuer strategischer Programme.[1)]

Wenngleich sie auf den Ergebnissen der Explorations- und Analysephase aufbaut, bedeutet dies nicht, daß sie selbst frei von Explorations- und Analyseaktivitäten ist. Vielmehr erscheinen letztere häufig in der Planungsphase in einem neuen Licht und erfahren neue Impulse, indem Informationsdefizite aufgedeckt werden.

Den Output der Planungsphase stellen vor allem die strategischen Programme dar. Diese bilden in ihrer konsolidierten Form zusammen mit der innerhalb der unternehmenspolitischen Rahmenplanung entwickelten "Policy" die konzeptionelle Gesamtsicht des Unternehmens, die die langfristige Entwicklung steuert.[2)]

Abb. 3-7 gibt eine Arbeitsdefinition strategischer Programme wieder, wie sie in mehreren prozeßorientierten Beratungsprojekten Verwendung fand.[3)] Das strategische Programm bezieht sich sowohl auf die gegenwärtigen Geschäfte des Unter-

---

1) Vgl. zur Einbettung der strategischen Planungsphase sowie der strategischen Programme in das Spektrum des Strategischen Managements Trux, Müller und Kirsch (1984a), S. 15 ff.
2) Vgl. Trux, Müller und Kirsch (1984b), dies. (1984a), S. 212
3) Dem folgenden werden vor allem die theoretischen Ausführungen von Reichert (1983) sowie Reichert et al. (1984) zugrunde gelegt, die in dieser Form in Teilen bereits in prozeßorientierten Beratungsprojekten Anwendung fanden (vgl. Trux, Müller und Kirsch 1984b).

Das strategische Programm eines Geschäftsfeldes (bzw. eines Suchfeldes) umfasst alle auf dieses Feld bezogenen

(1) Ziele und
strategischen Stoßrichtungen

(2) sowie deren Aufgliederung in
Unterziele
Unterstrategien
Maßnahmen

und

(3) die Festlegung der ersten robusten Schritte

Für die Aufgliederung der Ziele und Stoßrichtungen des Geschäftsfeldes ist es in der Regel zweckmäßig, das Geschäftsfeld weiter aufzuteilen (z.B. in relativ homogene Zielgruppen)

Abb. 3-7: Arbeitsdefinition eines Strategischen Programmes

nehmens, die meist innerhalb von Planungsfeldern, insbesondere strategischen Geschäftsfeldern, geplant werden, als auch auf Suchfelder. Unter Suchfeldern seien zunächst neue strategische Geschäftsfelder verstanden, die Lücken im bestehenden Geschäft auffüllen sollen. Damit beziehen sie sich vorrangig auf den Primärbereich.[1] In einer erweiterten Sichtweise ist jedoch denkbar, auch in Sekundär-, Tertiär- und Quartärbereich nach Neuerungen zu suchen, die helfen, die Wettbewerbsvorteile des Unternehmens zu mehren.[2]

Beide Problemkreise, strategische Programme für bestehende und neue Geschäfte, vereint das kreative Potential, das zu ihrer Formulierung notwendig ist. Im innovativen Finden neuer Wege auf der Basis des analysierten Ist-Zustandes kann ein zentrales Problem der Planungsphase gesehen werden, das im folgenden genauer zu explizieren ist, um darauf aufbauend Möglichkeiten eines prozeßorientierten Beratungsvorgehens zu ermitteln.

3.331 Kreativität und komplexe Problembewältigung als zentrale Probleme der Planungsphase

Die Entwicklung und Generierung strategischer Programme sind allgemein mit den Kategorien der Problemlösungs- und Entscheidungstheorien beschreibbar und erklärbar.[3] Ohne hierauf im einzelnen einzugehen, erscheint es wichtig, folgende drei Aspekte herauszuarbeiten:

---

1) Vgl. Reichert et al. (1984), S. 256
2) Vgl. hierzu auch die Ausführungen zu einem Innovationsmanagement in Trux, Müller und Kirsch (1984a), S. 366 ff.
3) Vgl. hierzu insbesondere Kirsch (1977b, 1978a, Hrsg. 1976)

(1) die Hinzunahme des intuitiven Wissens der Beteiligten über den Einsatz "rationaler" Methoden und die analytischen Fähigkeiten hinaus.

(2) Mögliche Vorgehensweisen beim Problemlösen und ihre Adäquanz für den Klienten.

(3) Kontext-Pluralismus zur Erhöhung des kreativen Potentials.

Von der Berücksichtigung dieser Punkte sind wesentliche Gestaltungshinweise für eine POB zu vermuten.

DIE RECHTE HEMISPHÄRE ALS QUELLE DER KREATIVITÄT

Bereits in Kapitel 2 wurde der faktische Bereich um den organisationskulturellen und den individuellen Bereich ergänzt, um auch diese mit den dort verborgenen Informationen der rationalen Diskussion zu stellen und damit zu einer Objektivierung des Bildes beizutragen.[1] Als besonders bedeutsam wurde das beim Individuum vorhandene intuitive Wissen hervorgehoben.[2]

Eine Vielzahl von Psychologen und Organisationswissenschaftler betonen den Einfluß dieses intuitiven Wissens vor allem innerhalb komplexer Problemlösungs- und Entscheidungsprozesse.[3]

In der Intuition wird ein hohes Potential zu kreativen Problemlösungen und zur Bewältigung der bestehenden Komplexi-

---

1) Vgl. Punkt 2.311
2) Vgl. Punkt 2.313
3) Vgl. Gowan (1980), Labsch (1973), Reichert (1983)

tät vermutet. Es wird darin die Fähigkeit gesehen, zu richtigen bzw. brauchbaren Schlußfolgerungen zu kommen, wobei dazu eine geringere, explizite Informiertheit notwendig ist, als sie normalerweise für derartige Schlußfolgerungen gefordert wird.[1] Damit eignet sich der Einsatz der Intuition vor allem in Problemsituationen, die äußerst komplex und unsicher sind, die durch das vorhandene analytische Instrumentarium nur unvollständig abgebildet werden und die möglicherweise noch durch einen hohen Zeitdruck ausgezeichnet sind.[2]

Der Ort der Intuition ist die rechte Hemisphäre.[3] Sie liefert das für die Kreativität notwendige divergente Denken, dessen Zutritt als relativ problematisch betont wird.[4] Ohne alle individual- und sozialpsychologischen Barrieren hier zu nennen, die einem derartigen Wachrufen divergenten Denkens im Wege stehen, seien einige erwähnt, die im Hinblick auf die Beratungssituation eine Rolle spielen. Läuft die Strategiengenerierung in Gruppensitzungen beim Klienten ab, so scheinen vor allem Einflüsse durch Gruppendruck, Prestige- und Kompetenzzuschreibungen und durch sogenannte "Vielredner" beachtenswert.[5] Solche und ähnliche Einflußwirkungen gilt es, zu verhindern, um eine ruhige und repressionsfreie Atmosphäre zu schaffen, die ein umherschweifendes ("unvernünftiges") Denken erlaubt.

Die Betonung der rechten Hemisphäre mit dem dort verborgenen intuitiven Wissens- und Kreativitätspotential soll jedoch nicht den Eindruck einer Ablösung analytischer Methoden und "rationaler", der linken Hemisphäre entspringen-

---

1) Vgl. Labsch (1973), S. 156, Westcott (1968)
2) Vgl. Labsch (1973), S. 157
3) Vgl. Punkt 2.313, Mintzberg (1976), Gowan (1980), Mintzberg et al. (1976)
4) Vgl. v.Rosenstiel (1980), S. 195, Gowan (1980), S. 42
5) Vgl. v.Rosenstiel (1980), S. 195 ff. und die dort angegebene Literatur

der, Denkweisen bedeuten. Vielmehr ist es die "gesunde" Mischung aus analytischem Vorgehen einerseits und dem eher ganzheitlichen intuitiven Denken andererseits, die insbesondere auch in unternehmerischen Entscheidungsprozessen zum Ziel führen wird.[1)]

Die analytischen Methoden übernehmen meist eine strukturierende Funktion im Vorfeld der Strategienentwicklung, um darauf aufbauend einzeln oder in Gruppen die Intuition zur Geltung kommen zu lassen.

Von Seiten des Beraters erfordert die zusätzliche Berücksichtigung intuitiver Äußerungen auch hier ein verstehendes Vorgehen und eine hohe Sensibilität gegenüber sozialen sowie intraindividuellen Prozessen, um Machteinflüsse sowie individuelle motivationale Beweggründe, etwa zur Unterdrückung bzw. Verweigerung bestimmter Informationen und Strategien frühzeitig entdecken zu können.

Neben diesen denkpsychologischen Aspekten bei der Entwicklung von Strategien sind auch generelle Wege zur Strategiengenerierung und -bewertung zu unterscheiden und gegeneinander abzuwägen.

---

1) Vgl. hierzu insbesondere Kliem (1980), der die Euphorie, die im Zusammenhang mit der Diskussion intuitiven Denkens in Unternehmensentscheidungen spürbar ist, relativiert. Auch Gowan (1980), S. 48, v. Rosenstiel (1980), S. 195, weisen auf die notwendige Ergänzung beider Denkweisen hin.

HEURISTISCHES PROBLEMLÖSEN VERSUS ALTERNATIVEN-AUSWAHL-KALKÜL

Der Prozeß der Strategiengenerierung und -bewertung sollte so gestaltet sein, daß er dem menschlichen Problemlösen entspricht, um den Artefaktcharakter und die damit verbundenen Nachteile zu vermeiden.[1] Diese Nachteile können hauptsächlich in der mangelnden Identifikation des Klienten mit dem Lösungsinstrumentarium und einer in der Folge geringen Motivation zum Erlernen und zum späteren Nachvollzug derartiger Prozesse gesehen werden. Die Qualität der Problemlösung (und der Beratung) leidet darunter.

Zur Strukturierung des Prozesses lassen sich prinzipiell zwei Varianten unterscheiden:[2]

- Alternativen-Auswahl-Konzept
- Heuristisches Problemlösen.

Das Alternativen-Auswahl-Konzept sieht die Entwicklung mehrerer voneinander unabhängiger alternativer Lösungshypothesen vor, zwischen denen dann eine ausgewählt wird. Dies erfordert den Überblick über das gesamte Problem und ein mehrmaliges Durchlaufen des Problemlösungs-, in unserem Falle des Strategiengenerierungsprozesses. Die Bewertung findet erst bei Vorliegen aller Alternativen statt.

---

1) Vgl. zum Artefaktcharakter der vom Berater eingebrachten Problemlösungen und der damit verbundenen Forderung nach einem Vorgehen im Sinne der Aktionsforschung, um die Weltanschauungen des Klienten zu erlernen, Punkt 2.333 "Symmetrische Berater-Klienten-Beziehung".
2) Vgl. Reichert et al. (1984), S. 214 ff.

Beim heuristischen Problemlösungs-Konzept geht es dagegen darum, eine Lösungshypothese zu erarbeiten und diese anhand geeigneter Kriterien laufend zu überprüfen, zu verbessern und fortzuentwickeln. Dieser Prozeß wird dann beendet, wenn, durchaus subjektiv, die Lösung als ausreichend angenommen wird. Ein solches Vorgehen scheint geeigneter bei derart komplexen Problemlösungen, die sich zudem durch eine Reihe von Zwischenstufen, also einen großen Umfang, auszeichnen.

Die knappe Gegenüberstellung der beiden grundsätzlichen Strategien mag deutlich machen, daß es bei der Entwicklung und Bewertung umfangreicher strategischer Programme kaum sinnvoll sein kann, mehrere echte Alternativen (solcher strategischen Programme) zu entwickeln, um erst in der Folge eine auszuwählen. Die Anforderungen an die menschliche Komplexitätsbewältigung sowie der notwendige Zeitaufwand eines derartigen Vorgehens erscheinen insbesondere im Rahmen von Beratungsprojekten unrealistisch.

Zur Gestaltung des Gesamtprozesses eignet sich offensichtlich die Struktur des Problemlösungskonzeptes besser. Die Entwicklung eines strategischen Programmes wird dazu zweckmäßigerweise in einzelne Stufen zergliedert. Im Rahmen von Beratungsprojekten in der Praxis bot sich hierzu das methodische Instrument eines sogenannten Strategienfächers[1] an, der eine hierarchisch strukturierte Dekomposition der strategischen Stoßrichtung für ein strategisches Geschäftsfeld darstellt (vgl. Abb. 3-8).

---

1) Vgl. Fleischmann (1983), S. 102

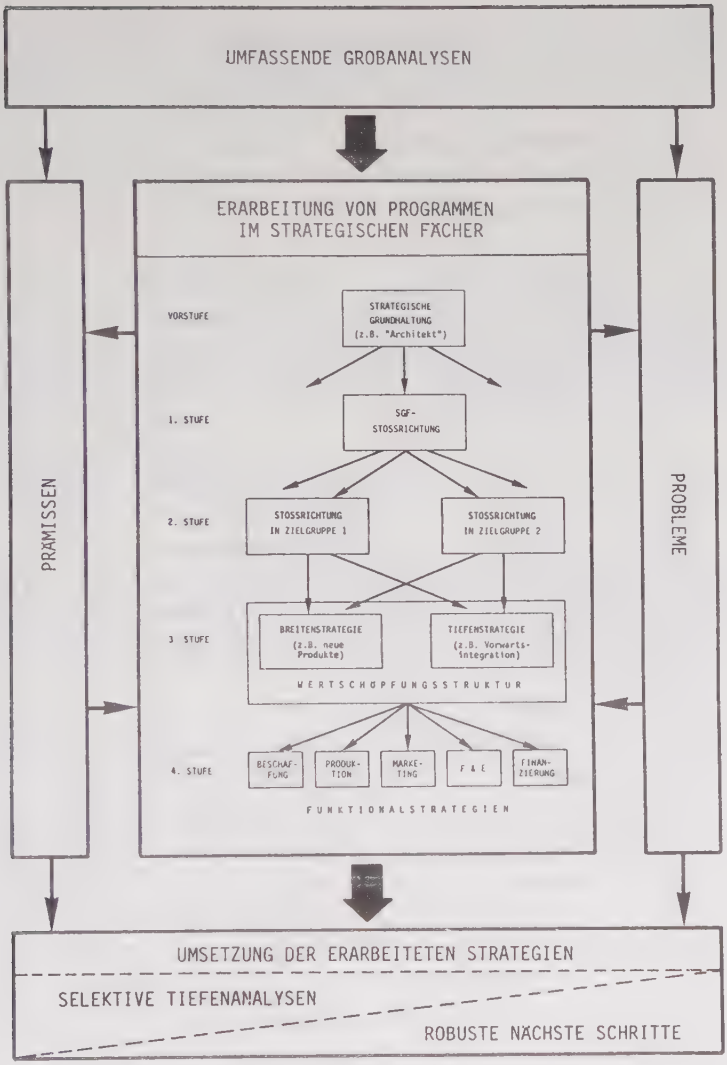


Abb. 3-8: Überblick über die Generierung und Bewertung Strategischer Programme anhand des Strategienfächers

Auf den einzelnen Stufen des Fächers, also bei der Lösung relativ überschaubarer Teilprobleme, ist dann durchaus ein Vorgehen im Sinne des Alternativen-Auswahl-Kalküls denkbar, das die Entwicklung mehrerer Alternativen und über eine Bewertung anhand entsprechender Kriterien die Auswahl einer Alternative vorsieht.

Die Bewertung erfolgt also nicht am Ende des Gesamtprozesses, sondern läuft parallel zum Vollzug der einzelnen Problemlösungsstufen, indem die Mitglieder des Klientenunternehmens durch den Berater und das methodische Instrumentarium angehalten werden, stufenweise bereits die der Strategie zugrunde liegenden Prämissen und mit ihrer Realisierung verbundenen Probleme zu erfassen. Damit werden dissente Meinungen sowie Informationsdefizite aufgedeckt und eine frühzeitige Berücksichtigung ermöglicht. Die Bewertungsprozesse stellen Verhandlungsprozesse zwischen den Beteiligten dar, bei denen zahlreiche politische Interessen miteinander konfrontiert werden und die einen Einfluß auf die Strategiengenerierung ausüben.

Ein Abwägen der beiden generellen Strategien zur Prozeßgestaltung führt nicht zur Entscheidung zugunsten einer, sondern auch hier wird einem ergänzenden Einsatz der Vorzug gegeben, wobei der Gesamtprozeß durch das Problemlösungsvorgehen strukturiert sein sollte. Dies liegt in der hohen Komplexität und der mit der Entwicklung strategischer Programme verbundenen Notwendigkeit politischer Auseinandersetzungen begründet. Unter diesen Randbedingungen entspricht das heuristische Problemlösen stärker dem menschlichen Problemlösen und ist deshalb insbesondere für ein Vorgehen innerhalb einer POB vorzuziehen.

Mit der Möglichkeit politischer Verhandlungen und der hohen Komplexität ist bereits ein weiteres Problem angesprochen,

das auch hier zur Geltung kommt und die Gestaltung des Beratungsprozesses beeinflußt - die Notwendigkeit eines kontextpluralistischen Vorgehens.

KONTEXTPLURALISMUS ZUR ERHÖHUNG DES KREATIVEN POTENTIALS

Auf die Notwendigkeit eines kontextpluralistischen Vorgehens wurde bereits an mehreren Stellen des Beratungsprozesses hingewiesen. Im Rahmen der Entwicklung und Bewertung strategischer Programme erscheint es in zweifacher Weise erforderlich: wegen der

- erkenntnisfördernden Wirkung und
- Problemen der Ergebnispromotion.

Wie bereits in der Explorations- und der Analysephase geschehen, ist auch hier zur Erhöhung der Erkenntnis für eine Einbeziehung einer Vielzahl unterschiedlicher Kontexte zu plädieren. Dies gilt zum einen für die individuellen Kontexte. Das menschliche Gehirn trägt, wie erwähnt, einen wesentlichen Teil zur Komplexitätsbewältigung in der Problemlösung bei und liefert zudem mit dem Einbringen intuitiven Wissens einen Beitrag zur Objektivierung des Bildes. Darüber hinaus haben auch die beim Klienten vorliegenden pragmatischen Alltags- bzw. Laientheorien, insbesondere im Sinne von Erfolgstheorien, Einfluß auf die Generierung und vor allem auch die Bewertung von Alternativen.[1)]

Bereits oben bei der Betonung der Hinzuziehung des intuitiven Wissens der einzelnen Beteiligten wurde auf die not-

---

1) Vgl. Reichert et al. (1984), S. 225 ff. und die dort angegebene Literatur

wendige Unterstützung durch wissenschaftliche Theorien hingewiesen. Sie dienen zur Komplexitätsreduktion und Strukturierung der kreativen Prozesse[1] und ermöglichen auf diese Weise das Hervorbringen intuitiven Wissens. Andererseits liefern sie neue Interpretationen und helfen so, bestehende Weltanschauungen kritisch zu hinterfragen und möglicherweise um neue Sichtweisen zu ergänzen.

So verstanden leistet jede Kontextkategorie ihren Beitrag zum Problemlösungsprozeß. Durch eine Öffnung gegenüber möglichst vielen derartigen Sichtweisen ist eine Erhöhung der Lösungsqualität zu erhoffen.

Andererseits sollte an dieser Stelle noch einmal auf die differenzierte Wirkung eines kontextpluralistischen Vorgehens auf die Ergebnispromotion hingewiesen werden, die sich in der Phase der endgültigen Entschlußfassung besonders auszuwirken scheint. Die Beteiligung einer Vielzahl unterschiedlicher Interessen im Planungsprozeß gefährdet erheblich die Handlungsfähigkeit des Beratungssystems aufgrund eines erhöhten Zeitbedarfs. Diese Behauptung erfährt eine Relativierung durch die Hypothese, daß sich in der Folge partizipativer Problemlösungen der Zeitaufwand zur Durchsetzung verkürzen würde, aufgrund des höheren Commitments der Beteiligten und damit der anfänglich hohe Zeitaufwand zumindest teilweise kompensiert würde.[2] Das Pro und Kontra wird sicherlich stark vom Einzelfall des jeweiligen Beratungsprojektes und einer geeigneten verstehenden Prozeßgestaltung durch den Berater abhängen. Ein verstehendes Einleben ist notwendig, um die (informalen)

---

1) Der Widerspruch zwischen Strukturierung und Kreativität ist angesichts der hohen Komplexität des Feldes nur scheinbar.

2) Vgl. v. Rosenstiel (1980), S. 200, Irle (1975), Sader (1976)

Machtstrukturen zu erkennen, aber auch um ein Gefühl für den geeigneten Zeitpunkt zum Abbruch der politischen Verhandlungsprozesse zu entwickeln.

Zusammenfassend seien noch einmal die wichtigsten Punkte zur Gestaltung einer POB in der Planungsphase des Strategischen Management-Prozesses hervorgehoben. Um das beim Klienten vorhandene kreative Potential auszunutzen, genügt es nicht, anhand eines analytischen Instrumentariums die Problemlösung voranzutreiben. Vielmehr sollte auch die dem intuitiven Wissen entspringende Kreativität Einfluß nehmen können.

Weiterhin ist eine auf die Natur des menschlichen Problemlösens zugeschnittene Strategie der Entwicklung und Generierung der umfassenden strategischen Programme zu fordern. Diese wird im Konzept des heuristischen Problemlösens realisiert.

Wenngleich auch in dieser Phase die Forderung nach einem kontextpluralistischen Vorgehen geäußert wird, so mit der Einschränkung, im Hinblick auf die Erhaltung der Handlungsfähigkeit flankierende Maßnahmen sowie ein besonders behutsames Vorgehen seitens des Beraters ins Auge zu fassen.

Nach dieser Explikation einiger wichtiger Erfordernisse in der Planungsphase, die ein prozeßorientiertes Beratungsvorgehen zu beeinflussen vermögen, sollen nun einige konkrete Gedanken zur Gestaltung eines derartigen Vorgehens folgen.

3.332 Gestaltungshinweise für die Planungsphase

Unter Berücksichtigung der oben explizierten Perspektiven, die bei der Entwicklung und Bewertung strategischer Programme innerhalb eines partizipativen Problemlösungsprozesses beachtenswert scheinen, werden nun einige Gestaltungselemente vorgestellt und gleichzeitig mögliche Probleme bei deren Anwendung aufgezeigt. Nach einem kurzen Überblick über relevante problemspezifische Methoden, die primär dem strategischen Kontext entspringen, ist nach Besonderheiten der Prozeßgestaltung zu suchen.

Methodische Unterstützung des Entwurfs und der Bewertung strategischer Programme

Zur methodischen Unterstützung der Planungsphase steht eine breite Vielfalt unterschiedlicher Methoden zur Verfügung.[1] Diese sind an unterschiedlichen Stellen im Planungsprozeß einsetzbar und liegen zum Teil eher im molaren, zum Teil eher im molekularen Bereich.[2] Ohne hier alle relevanten Methoden zu diskutieren, sollen einige beispielhaft herausgegriffen werden, die im Sinne von Einzelfallstudien bereits in prozeßorientierten Beratungsprojekten erprobt wurden.[3] Anhand dieser Beispiele werden Probleme der Anwendung sichtbar, von denen auch für das übrige Methodenspektrum eine gewisse Aussagekraft zu vermuten ist.

---

1) Vgl. hierzu Reichert et al. (1984), Reichert (1983), der dort einen Überblick gibt
2) Vgl. die Ausführungen in Punkt 3.222 zur "Hemdsärmeligkeit"
3) Vgl. Fleischmann (1983), S. 92 ff.

Auf die Adäquanz einer Grobstrukturierung des Planungsprozesses im Sinne des heuristischen Problemlösens wurde bereits hingewiesen und in diesem Zusammenhang der sogenannte "Strategienfächer" erwähnt.[1] Die damit vorgegebene, eher im molaren Bereich liegende Methode zeichnet sich durch relativ hohe Komplexität aus, die durch die Neuartigkeit eines solchen Vorgehens für den Klienten noch verstärkt wird. Darum werden sowohl das Durchlaufen der einzelnen Stufen des Fächers als auch die dabei notwendigen flankierenden Aufgabenkomplexe, wie die zur Bewertung notwendigen Prämissen- und Problembuchhaltungen oder die Ermittlung qualifizierender und Kooperationsstrategien, durch eine Reihe strategischer Kataloge unterstützt.

Die strategischen Kataloge dienen der Strukturierung und Systematisierung möglicher Strategien und sollen, ähnlich Checklisten, die Berücksichtigung möglichst vieler Aspekte gewährleisten. Als derartige Kataloge können sämtliche Kriterienlisten verstanden werden, die in diesem Problemzusammenhang gültigen theoretischen Konzepten entspringen. Als Beispiele wären etwa die Normstrategien einzelner Portfolioversionen[2] oder zur Bewertung der Alternativen auf den einzelnen Stufen des Strategienfächers die Kataloge strategischer Testeinheiten zu nennen.[3]

Auch die Entwicklung von Suchfeldern kann in Stufenprozessen ähnlich dem Strategienfächer ablaufen, wobei der Konkretisierungsgrad der einzelnen Suchfelder über die Stufenfolge

---

1) Von einer ausführlichen Darstellung des methodischen Ablaufs des Strategienfächers wird an dieser Stelle abgesehen. Vgl. hierzu Fleischmann (1983), S. 92 ff.
2) Vgl. Roventa (1979), S. 163 ff.
3) Vgl. Reichert et al. (1984), S. 263

hinweg zunimmt. Zur Ideengenerierung sind hier unter anderem das Brainstorming, morphologische Methoden und strategische Bäume hervorzuheben.[1)]

Die molaren Prozeßabläufe sowie die unterstützenden Einzelmethoden weisen eine hohe Eigenkomplexität auf, die bei der Abstimmung von Methodenumfang sowie Genauigkeit der Anwendung auf die Klientenbedürfnisse zu beachten ist. Es bedarf auch hier des verstehenden Vorgehens seitens des Beraters, um die Managementfähigkeiten, das vorhandene Zeitbudget, die Lern- und Kooperationsbereitschaft und weitere begrenzende Bedingungen von Seiten des Klienten richtig einzuschätzen. Die Forderung nach Hemdsärmeligkeit trägt wiederum dazu bei, eine Überforderung des Klienten zumindest teilweise zu kompensieren.[2)] Dennoch ist zu beachten, daß ein Angebot zu vieler theoretischer Sichtweisen zu jener Überforderung des Klienten führen und damit jeden Lernfortschritt und die verstehende Übernahme der eingeführten Methoden unterbinden kann.

Nicht nur Methodenumfang und Anwendungsgenauigkeit verlangen nach einer Abstimmung auf die Klientensituation, sondern auch die inhaltliche Ausgestaltung der verwendeten Instrumentarien. Zahlreiche kreativitätsunterstützende Methoden enthalten ein Konglomerat an Begriffen, deren Verständlichkeit für den Klienten sichergestellt sein muß. Das Einleben in die Sprach- und Lebenswelt des Klienten von Seiten des Beraters ist die Voraussetzung einer erfolgreichen Übernahme der Instrumentarien durch den Klienten.

Außerdem muß gewährleistet sein, daß die den Methoden, wie z.B. strategischen Katalogen, immanenten Bedingungen

---

1) Vgl. Reichert et al. (1984), S. 240 ff.
2) Vgl. Punkt 3.222 "Grundsatz der Hemdsärmeligkeit"

auf das Klientenunternehmen zutreffen. So sind möglicherweise für Klienten der Dienstleistungsbranche andere Kataloge anzuwenden als für solche des Konsumgüterbereichs. Die Notwendigkeit der klientenspezifischen Anpassung wird dadurch relativiert, daß die Kreativitätsmethoden stets nur Generatorfunktion für die Intuition haben und in diesem Sinne Freiräume für eigene Ideen des Klienten vorbehalten sollten.

Die Anregungsfunktion deutet die Inexaktheit der meisten in diesem Zusammenhang relevanten Methoden an.[1] Erst wenn ein gewisses Know how bezüglich derartiger Generierungs- und Bewertungsprozesse beim Klienten vorliegt, erscheint es sinnvoll, ergänzend systematischere Methoden einzusetzen, wobei auf inexakte Methoden jedoch aufgrund ihrer kreativitätsfördernden Wirkung nie verzichtet werden kann.

Die eingesetzten Methoden können in jedem Fall lediglich anregende und strukturierende Funktion haben und das menschliche Problemlösen sowie das dabei eingesetzte intuitive Wissen nicht ersetzen. Dies betont auch Day:

> "What must be realized is that these methods can facilitate the strategic planning process and serve rich source of ideas about possible strategic options. But on their own, these methods cannot prescribe the appropriate strategy or predict the consequences of a specific change in strategy."
> (Day 1983, S. 51) [2]

---

1) Es wird von inexakten Methoden eine stärkere Anregungsfunktion für die Intuition erwartet. Vgl. Schlicksupp (1977), S. 17

2) Vgl. auch Malik (1982)

Diese Relativierung der Methoden sollte stets vom Berater beachtet und auch gegenüber dem Klienten hervorgehoben werden, da sonst zu schnell die Individualität der Problemlösung einem "Haarschneideautomaten" weichen muß.

Die begrenzte Leistungsfähigkeit der Methoden sowie die Gefahr einer mangelnden Individualität betonen die hohe Bedeutung, die einer adäquaten prozessualen Gestaltung zukommt.

BESONDERHEITEN DER PROZESSGESTALTUNG IN DER PLANUNGSPHASE

Die Entwicklung und Bewertung strategischer Maßnahmen könnte als die Problemlösung im engeren Sinne bezeichnet werden.[1)] Die hier im Anschluß an die Ergebnisse der Analysephase gefundenen strategischen Alternativen werden das zukünftige Unternehmensgeschehen prägen. Im Hinblick auf die damit angedeutete Durchsetzungsproblematik erfährt die oben ausgesprochene Forderung nach einer symmetrischen Berater-Klienten-Beziehung, die vorsieht, daß der Klient die Problemlösung selbst entwickelt und trägt, eine zentrale Stellung.

Diese Forderung sowie die eingangs zu diesem Punkt dargelegten Randbedingungen der Planungsphase berücksichtigend, sollen hier folgende prozessualen Aspekte untersucht werden:

---

1) Es wird auch hier bei der Diskussion der prozessualen Gestaltung nicht explizit getrennt zwischen der Strategienentwicklung gegenwärtiger und künftiger Geschäfte, da bei beiden das Kreativitätsargument im Vordergrund steht und demzufolge tendenziell gleiche Prozeßwirkungen zu vermuten sind.

- phasenspezifische Schwerpunkte im Rollenverhalten der Interaktionsträger
- Teilnehmerstruktur
- Prozeßunterstützende Veranstaltungsformen.

Zunächst wird die im Vergleich zur Analysephase unterschiedliche Schwerpunktsetzung der Rolleninhalte bei Berater und Klient gezeigt.

Phasenspezifische Schwerpunkte im Rollenverhalten bei Berater und Klient

Gerade der Umsetzung der Ergebnisse der Planungsphase kommt im gesamten Managementprozeß (von der strategischen Exploration bis hin zur Steuerung) eine hohe Bedeutung zu. Um das dafür notwendige Commitment beim Klienten zu erlangen, aber auch zur Erzielung authentischer Problemlösungen, ist es notwendig, daß die inhaltliche Ergebnisverantwortung beim Klienten liegt. Die Ausgestaltung der strategischen Programme sowie die Entdeckung von begrenzenden Prämissen und von Problemen, die einer Realisierung der gefundenen strategischen Alternativen im Wege stehen, sind alleine Aufgaben des Klienten.
Der Berater trägt dagegen die Prozeßverantwortung. Sein Aufgabenspektrum läßt sich wie folgt kennzeichnen:

- Einweisung in den methodischen Ablauf
- Verstärkung intuitiver Äußerungen der Beteiligten und
- Steuerung des Prozesses.

Wie auch in den vorangegangenen Phasen erhebt sich für den Berater die Notwendigkeit, die Mitglieder des Klientenunternehmens in die lösungsunterstützenden Methoden einzuweisen. Dabei scheint es besonders wichtig, die

Bedeutung der Intuition, die Notwendigkeit eines offenen Klimas sowie den Grundgedanken eines heuristischen Problemlösens gegenüber dem Klienten hervorzuheben.

Ist der Klient mit diesen phasentypischen Erfordernissen einigermaßen vertraut, folgt der eigentliche Generierungs- und Bewertungsprozeß. Die Zielsetzung, die Sichtweise nicht vorzeitig einzuengen, und die daraus resultierende molare Verfeinerung[1] stellen hohe Anforderungen an die Fähigkeiten des Beraters, einen derart vielgestaltigen und durch eine Vielzahl politischer Interessen beeinträchtigten Prozeß voranzutreiben.

Im Rahmen von Gruppensitzungen, aber auch während der am Rande geführten informalen Gespräche obliegt es ihm, Lösungshinweise aufzunehmen und kritisch zu hinterfragen.[2] Gerade der Empfang und die Verstärkung intuitiver Äußerungen des Klienten stellen eine große Herausforderung an das verstehende Vorgehen des Beraters. Erschwerend kommt hinzu, daß die Wichtigkeit der jeweiligen Äußerungen vom Berater erkannt werden muß, um relevante Meinungen auszufiltern.

Darüber hinaus muß dem Klienten laufend die lediglich unterstützende Bedeutung der verwendeten Methoden (z.B. strategischer Kataloge) vor Augen geführt werden und der Blick über die Methodeninhalte hinaus gelenkt werden. Diese Förderung der Kreativität erweist sich häufig als schwierig, neigt doch der Klient sehr leicht dazu, am Status quo seines Geschäftes und den angebotenen ideengenerierenden Kriterienkatalogen zu haften.[3]

---

1) Vgl. die Methodenvielfalt, die innerhalb des Strategienfächers etwa berücksichtigt wird (Fleischmann 1983, S. 92 ff.)
2) Vgl. zu den Aufgaben des Beraters in der Planungsphase auch Greiner und Metzger (1983), S. 267 f.
3) Vgl. hierzu auch die dokumentierten Erfahrungen bei Fleischmann (1983), S. 122 ff. und S. 152 ff.

Gegebenenfalls kann es für den Berater auch notwendig sein, neue Perspektiven in den Prozeß einzubringen oder methodische Bestandteile in den Vordergrund zu rücken. Zum Beispiel sollte der Berater bei einem Vorgehen nach dem Strategienfächer laufend auf die Notwendigkeit verweisen, die auf einer Stufe entwickelten Strategien anhand der vorgeschlagenen oder vom Klienten selbst genannten Testeinheiten auf ihre Machbarkeit, d.h. die zu berücksichtigenden Prämissen und zu bewältigenden Probleme, hin zu überprüfen.[1)]

Es wird daran deutlich, daß prozessuale und inhaltliche Promotion der Problemlösung nur schwer voneinander abgrenzbar sind, die geforderte inhaltliche Abstinenz also kaum in ihrer Reinform aufrechtzuerhalten ist, wenngleich der Einfluß des Beraters in der Planungsphase geringer sein dürfte als in der Analysephase.

Als - im Idealfall - interessenneutrale Person steuert der Berater die auftretenden politischen Verhandlungsprozesse und treibt sie voran, um ein "Versanden" des Planungsprozesses zu unterbinden.

Es liegt an der Sensibilität des Beraters, Machteinflüsse insbesondere informaler Art während der Strategiengenerierung und -bewertung frühzeitig zu erkennen, um deren repressiven Wirkungen auf eine offene und kreative Atmosphäre entgegenzuwirken. Neben personengebundenen Einflüssen sind dabei vor allem im Unternehmen implizit vorhandene Maximen offenzulegen, die kreative Äußerungen unterdrücken können. Der flankierende Einsatz der oben genannten Promotoren[2)] sowie die Hervorhebung der formulierten Grundsätze leisten ein Übriges zur Prozeßförderung.

---

1) Vgl. Fleischmann (1983), S. 113 ff.
2) In vielen Fällen übernimmt der Berater die Rolle des "Fachpromotors".

Die Notwendigkeit einer Erhöhung des kreativen Potentials einerseits und - insbesondere im Hinblick auf die genannten dysfunktionalen Machteinflüsse - die Ergebnispromotion andererseits bedingen eine überlegte Wahl der Teilnehmerstruktur.

Teilnehmerstruktur

Der Partizipationsgrad wird im Hinblick auf die Erhaltung der Handlungsfähigkeit des Beratungssystems in dieser Phase der Entschlußfassung tendenziell geringer sein als in der Analysephase, wobei die Generierung strategischer Alternativen generell eine höhere Beteiligung zuläßt als die Bewertung.

Neben der Wahl des optimalen Partizipationsgrades, die sich vor allem nach der Erhaltung der Handlungsfähigkeit des Systems in dieser Phase richten wird, ist auf eine geeignete Gruppenzusammensetzung zu achten. Die Literatur fordert bei Gruppenentscheidungen eine möglichst elitäre Gruppenzusammensetzung, um dysfunktionale Machteinflüsse zu vermeiden.[1)]

Außerdem sollten die geeigneten Managertypen beteiligt werden. Dahinter steht die These, daß bestimmte Persönlichkeitstypen spezifische Strategien bevorzugen.[2)] Hinsichtlich der Entwicklung "unpopulärer" Strategien,[3)] besonders aber auch im Hinblick auf die spätere Realisierung der ent-

---

1) Vgl. v. Rosenstiel (1980), S. 201
2) Vgl. auch die Aussagen der Attributionstheorie, die in diesem Zusammenhang Hinweise liefern können, hier jedoch nicht weiter vertieft werden sollen. Vgl. Jones et al. (1971), Tilman und Craver (1980)
3) Ein Beispiel für eine "unpopuläre" Strategie könnte die Eliminierung eines unwirtschaftlichen Produktbereiches sein.

wickelten Strategien erscheint dieser Aspekt beachtenswert.[1)]

Die partizipative Suche nach neuen Strategien, unterstützt durch eine Reihe problemspezifischer Methoden, läuft im Rahmen geeigneter Veranstaltungsformen und -sequenzen ab. Hierfür liefert wiederum die OE Hinweise.

Prozeßunterstützende Veranstaltungsformen

Von den oben genannten OE-Techniken[2)] sind heuristische Gestaltungshinweise vor allem von

- der Post-Laboratory-Methode,
- der Teamentwicklung und
- dem Konfrontationstreffen

zu erwarten.

Der Post-Laboratory-Methode ist die Sequenz aus Schulung bzw. Sensibilisierung gegenüber bestimmten Inhalten, in unserem Falle den lösungsunterstützenden Methoden, und der anschließenden Anwendung der vermittelten methodischen Aspekte zu entnehmen. Die positiven Wirkungen auf den Lernerfolg, die bei dieser direkten Folge vermutet werden, lassen sich auch in dieser Prozeßphase der Beratung nutzen.

Die Erfahrungen der Teamentwicklung sprechen für die Einbettung derart politischer Prozesse, wie die Generierung und Bewertung von strategischen Programmen ihn darstellt, in Gruppenprozesse und liefern Hinweise zu deren Gestaltung.

---

1) Vgl. hierzu auch Brantl, Hinder et al. (1984), S. 468
2) Vgl. Punkt 2.42

Das Konfrontationstreffen erhält seine Bedeutung im hier diskutierten Zusammenhang vor allem aufgrund der zeitlichen Begrenzung der durchzuführenden Problemlösungen. Damit ist eine Gewähr für die Aufrechterhaltung der Handlungsfähigkeit gegeben. Am Ende eines vorgegebenen Zeitraumes, meistens einem Tag, muß eine Problemlösung erarbeitet sein. Darüber hinaus geben auch Kriterien, wie die Organisation in Kleingruppen, die Betonung einer gemeinsamen Problemlösung und die Involvierung beteiligter bzw. betroffener Organisationsmitglieder Hinweise zur Gestaltung.

Diese knappen Hinweise auf die unterstützende Funktion der OE-Techniken sollen wiederum nur die diesbezüglichen Möglichkeiten aufzeigen. Inwieweit eine organisatorische Veränderung im Sinne der OE erzielt wird, hängt letztendlich nicht von der präzisen Anwendung einzelner OE-Techniken, sondern von der Qualität der interaktiven Auseinandersetzung von Berater und Klient über den gesamten Beratungsverlauf hin ab.

Das Ergebnis der Planungsphase stellen die strategischen Programme dar. Bei der Beurteilung dieses Ergebnisses kann Day (1983) zugestimmt werden, der die Bedeutung des Ergebnisses wie folgt relativiert:

> "The process of strategic planning is more important than the plan itself."
> (Day 1983, S. 52)

Das Erlernen der Denkweisen und strategischen Methoden mittels einer ausführlichen Prozeßbeteiligung des Klienten nimmt demnach in der Planungsphase wie auch in den vorangegangenen Prozeßphasen eine zentrale Rolle ein, um den Klienten zum selbständigen Nachvollzug zu befähigen. Im Hinblick auf die folgende Umsetzung der strategischen Pro-

gramme im Rahmen der Strategischen Steuerung scheint es dabei besonders wichtig, die an dieser Umsetzung direkt beteiligten operativen Führungskräfte in die Lernprozesse einzubeziehen.

Eine behutsame Gestaltung der Planungsphase, aber auch der vorangegangenen Phasen, kann den Erfolg der Durchsetzung der entwickelten Strategien sehr wesentlich positiv beeinflussen. Eine Darstellung der "Steuerung" wurde oben explizit ausgeklammert. Stattdessen werden die Gedanken zur POB innerhalb der strategischen Programmplanung mit einer Zusammenfassung abgeschlossen.

3.34 Zusammenfassung

Es hat sich bei der Diskussion der POB eine Reihe von kennzeichnenden Merkmalen herauskristallisiert, die abschließend überblicksartig zusammengefaßt werden sollen.

Als wesentliche Grundvoraussetzung wurde die symmetrische Berater-Klienten-Beziehung mit der Leitidee der Aktionsforschung betont. Damit ist ein wechselseitiges verstehendes Interagieren von Berater und Klient impliziert, das zur gegenseitigen Rollenausbildung beiträgt. Vor allem auf Seiten des Beraters scheint dies wegen seiner prozeßsteuernden Funktion und der Aufgabe der Methodenauswahl bedeutsam.

Ein zweites Merkmal, das mit der symmetrischen Beteiligung am Problemlösungsprozeß eng verbunden ist, ist die Schulung der Organisationsmitglieder durch den Berater, um sie zu kritischen Diskussionspartnern im Prozeß zu machen, aber auch zu einer Übernahme der Denkweisen und Methoden für den selbständigen Nachvollzug zu befähigen. Bei der Übermittlung dieser zunächst fremden Kontexte ist ein Rückgriff auf die Strategie der Verfremdung möglich.

Die Übernahme der Rolle des Klienten und der von diesem geäußerten Erwartungen setzt eine Öffnung des Beraters gegenüber dem organisationskulturellen und dem individuellen Bereich voraus, um die für einen Wandel durchaus relevanten, dort herrschenden expliziten und impliziten Normen und Machtstrukturen sowie die Werte und Interessen der Beteiligten und Betroffenen zu erkennen. Im Idealfall werden diese selbst zu Objekten des Wandels gemacht.

Eine Explikation dieser organisationskulturellen und individuellen Voraussetzungen trägt zu einer Erhöhung der Rationalität im Unternehmen bei. Dabei ist insbesondere eine Betonung intuitiven Wissens notwendig, da diesem wesentlicher Raum im unternehmerischen Denken und Handeln zukommt.

Ein weiteres Merkmal ist der hohe Partizipationsgrad, mit dem in der Folge eine erhöhte Identifikation mit den vermittelten Denkweisen, vor allem bei den operativen Führungskräften, angestrebt wird, die die Durchsetzung der Beratungsergebnisse erleichtert.

Die genannten Merkmale stellen hohe Anforderungen sowohl an die sozialen Eigenschaften des Beraters, aber auch an die Lern- und Kooperationsbereitschaft beim Klienten. Darüber hinaus und zum Teil in Korrelation damit wirken weitere Merkmale der Klientensituation, wie etwa der vorliegende Zeitdruck, die Managementfähigkeiten, Unternehmensgröße u.a.m. auf die Möglichkeiten einer Prozeßorientierung im hier gezeichneten Sinne ein. Letztendlich sollte berücksichtigt werden, daß ein derartiges prozeßorientiertes Vorgehen, das eine Vielzahl von Personen mit unterschiedlichen Interessen involviert, an einzelnen dominanten Machtpositionen und deren destruktivem Einfluß auf den Prozeßverlauf scheitern kann. Möglichkeiten und Erfolg einer POB bestimmen sich

somit aus einem Wechselspiel einer Vielzahl von Faktoren, die nur schwer prognostizierbar sind.

Zur Absicherung der Zielerreichung sollten die oben aufgezeigten Rollen des Macht-, Fachpromotors und des Katalysators sowie die beispielhaft erwähnten Grundsätze nicht unterschätzt werden. Sie liefern einen gewissen Spielraum in der wechselseitiger Rollenausbildung und ermöglichen die Kompensation einzelner Einflüsse auf die POB.

Das Bild wird abgerundet durch eine Relativierung der einzusetzenden lösungsunterstützenden Methoden und deren rationalen Anspruchs. Die Methoden, die einen weiten Raum in der Literatur zum Strategischen Management einnehmen, können gründliches Nachdenken nicht ersetzen.[1] So ist deren Bedeutung eher in einer Strukturierungs- und Kommunikationsfunktion zu sehen. Sie sollen dazu dienen,[2]

- neue Perspektiven aufzuzeigen,
- Einschätzungen und Annahmen zu kommunizieren und
- der Forderung nach möglichst vollständiger Berücksichtigung aller relevanten Kriterien nachzukommen.

Diese relativierte Bedeutung der Methoden sollte dem Anwender stets vor Augen geführt werden, um damit der bislang noch im empirischen Feld vorhandenen Methodengläubigkeit entgegenzuwirken. Dennoch ist andererseits deren strukturierende und kommunikative Funktion bei einer richtigen Anwendung nicht zu unterschätzen, die im Bereich der strategischen Rahmenplanung nicht oder kaum vorhanden ist.

---

1) Vgl. hierzu auch Malik (1982), S. 398
2) Vgl. Day (1983), S. 52

3.4 Möglichkeiten einer POB innerhalb der strategischen Rahmenplanung

Strategische Probleme wurden als komplex, schlecht-strukturiert und politisch gekennzeichnet. Erschweren diese Merkmale bereits den Prozeß einer strategischen Programmplanung, so steigen deren Ausprägungen erheblich im Bereich der unternehmenspolitischen Rahmenplanung und beeinträchtigen damit sowohl die Beratung als auch die Realisierung. Das relevante Umfeld wird umfassender, die Interdependenzen vielfältiger und die zu berücksichtigenden Werte und Interessen differenzierter.

Es geht im folgenden weniger darum, konkrete Gestaltungshinweise für eine strategische Rahmenplanung zu liefern. Mit der wachsenden Komplexität nehmen auch die notwendigen Gestaltungsoptionen und der Bedarf nach Flexibilität zu, so daß auch die prozessualen Gestaltungshinweise hier lediglich globaler Art sein können. Vielmehr sollen die Potentiale der POB, die diese insbesondere im Bereich der Rahmenplanung bietet, betont werden.

Dazu sind zunächst die wesentlichen Merkmale und Inhalte der strategischen Rahmenplanung sowie deren Verhältnis zur Programmplanung knapp zu umreißen, um das Problemspektrum aufzuzeigen, das sich dem Berater in diesem Feld offenbart. Dies berücksichtigend erfahren auch die Anforderungen an den Berater eine modifizierte Betonung.

Beratung innerhalb der Rahmenplanung hängt relativ stark vom "strategischen Reifegrad" des Klienten ab. Zur Verdeutlichung dessen werden drei Entwicklungsstufen eines

Strategischen Managements eingeführt, um entsprechend den inhaltlichen Anspruch einer Beratung zu bestimmen.

Hinweise auf die im Bereich der Rahmenplanung vorliegende methodische Unterstützung und die Aufdeckung der vorherrschenden Defizite sollen die Notwendigkeit eines qualitativ-interpretativen Vorgehens unter starker Einbeziehung des Klienten und damit die Potentiale einer POB betonen. Es wird die Hypothese vertreten, daß innerhalb der Programmplanung eine POB sinnvoll, in der Rahmenplanung dagegen notwendig ist, um nachhaltige Veränderungen im Unternehmen herbeizuführen.

Relativ rudimentäre Hinweise zur Gestaltung einer POB innerhalb der Rahmenplanung schließen die Betrachtung ab.

3.41 Die strategische Rahmenplanung innerhalb des Strategischen Managements

Die unternehmenspolitische Rahmenplanung ergänzt die strategische Programmplanung im Spektrum des Strategischen Managements. Während es bei der Programmplanung primär um die Analyse und Entwicklung von Strategien für einzelne Subeinheiten des Unternehmens geht (z.B. strategische Programme für einzelne strategische Geschäftsfelder), steckt die Rahmenplanung aus einer ganzheitlichen Perspektive die Grenzen der langfristigen Unternehmensentwicklung ab.

Der unternehmenspolitische Rahmen umfaßt Fragen der Unternehmensidentität, des Images sowie eine Kennzeichnung und Berücksichtigung des relevanten sozio-ökonomischen Umfeldes. Die Identität wird durch die organisationsstrukturellen und -kulturellen Voraussetzungen ebenso geprägt wie

durch die Verfassung, die Rechtsform oder etwa unternehmenspolitische Grundsätze.[1] Auch Führungsphilosophien und historische Entwicklungen sowie gegenwärtige Aktivitäten im Produkt-/Markt-Bereich[2] sind Identitätsmerkmale.

Sehr wesentlich wird die Identität durch die Werthaltungen der Unternehmensmitglieder geprägt und reflektiert andererseits auf diese zurück. Während der organisationskulturelle und der individuelle Bereich innerhalb der strategischen Programmplanung eher hintermalende Funktion haben, erhalten sie in der Rahmenplanung inhaltliche Bedeutung. Ihre Erfassung wird hier zwingend notwendig, um das Bild des unternehmenspolitischen Rahmens zu vervollständigen.

Die Elemente der Unternehmensidentität werden innerhalb wie außerhalb des Unternehmens nicht authentisch interpretiert, sondern aus der Sicht des jeweiligen Beobachters "verzerrt" wahrgenommen. Dieses interpretativ verzerrte Bild der Identität gibt das "Image" des Unternehmens wieder.

Über eine Hinzuziehung weiterer unternehmensinterner Bereiche hinaus, insbesondere dem breiten Feld der unterschiedlichen Werthaltungen, erweitern Rahmenüberlegungen auch die Perspektive des Unternehmens nach außen, gegenüber dem sozio-ökonomischen Feld. Es werden nicht nur unternehmensinduzierte Funktionen berücksichtigt, sondern auch das Verhältnis des Unternehmens zu psychologischen, sozio-

---

1) Vgl. hierzu und zum folgenden Kirsch und Trux (1981), S. 316 ff. Vgl. auch die Anmerkungen zur Unternehmensidentität bei der Darlegung rollentheoretischer Grundlagen auf der Makroebene in Punkt 2.213

2) Diese kommen u.a. durch die strategische Grundhaltung zum Ausdruck. Vgl. Kirsch und Trux (1981), S. 300

logischen, politischen, gesamtwirtschaftlichen und ökologischen Faktoren.[1] Mit dieser Erweiterung der für das Unternehmen relevanten Bereiche steigt zum einen die Komplexität, zum anderen nimmt der Strukturierungsgrad ab.

Nicht zuletzt liegt darin ein Grund für den Ruf nach einem externen Experten, der in der Lage ist, die relevanten Felder dem Unternehmen sichtbar und überschaubar zu machen.

Die Unternehmenspolitik übernimmt die Aufgabe der langfristigen Koordination und Steuerung der Unternehmensentwicklung. Über eine Formulierung genereller Ziele und Grundsätze sind die drei genannten Komponenten des unternehmenspolitischen Rahmens (Identität, Image und sozio-ökonomisches Feld) aufeinander abzustimmen.

Dies schließt eine aktive Einflußnahme auf das relevante sozio-ökonomische Feld oder eine notwendige kulturelle Transformation[2] mit ein, wenngleich solche Veränderungen sehr langfristige und mit großen Unsicherheiten behaftete Prozesse darstellen. Unternehmenspolitische Überlegungen tragen somit zur Steuerungsfähigkeit der Organisation im Sinne Etzionis Selbsttransformation bei.[3] Soweit es dem Berater gelingt, unternehmenspolitische Überlegungen wirksam anzuregen und zu unterstützen, leistet er bereits einen Beitrag zur Erhöhung der Fortschrittsfähigkeit des Klientenunternehmens.[4]

Dies setzt jedoch beim Berater die Kenntnis der organisationskulturellen Gegebenheiten sowie alle weiteren, die

---

1) Vgl. Angermeyer (1983), S. 6
2) Vgl. zur kulturellen Transformation Trux und Kirsch (1981), S. 319
3) Vgl. Etzioni (1975) sowie Punkt 2.311
4) Vgl. hierzu Punkt 1.12 und Punkt 2.311

Unternehmensidentität konstituierenden Faktoren voraus und verlangt nach einer möglichst authentischen Interpretation der Unternehmensidentität.

Über die reine Strategieplanung hinaus müssen Bestandteile der Identität und des sozio-ökonomischen Feldes im Beratungsprozeß thematisiert werden, die teils nur implizit vorhanden sind, etwa als informale Strukturen und Verhaltensregeln oder als intuitives Wissen der Beteiligten, und sich teils durch extreme Komplexität auszeichnen.

Daraus ergeben sich hohe Anforderungen an die Fähigkeiten und das Vorgehen des Beraters.

3.42 Anforderungen an die Beratung in der Rahmenplanung

Stärker als bei der Planung strategischer Programme für abgegrenzte Analyse- bzw. Planungsfelder wird hier für den Berater ein verstehendes, interpretatives Vorgehen notwendig, um die implizit vorhandenen und in sozialen Handlungsprozessen geäußerten qualitativen Informationen zu erkennen. Ähnlich einem Anthropologen muß er bereit und fähig sein, die fremde Kultur des Klienten authentisch zu erfassen. Dies wird dadurch erschwert, daß die Mitarbeiter häufig Werte und Einstellungen angeben, die mit ihren tatsächlichen nicht übereinstimmen.[1)]

Daneben steigen die Anforderungen an den Berater zur Komplexitätsbewältigung und Strukturierung des Feldes. Das weitgehende Fehlen von analytischen Methoden zur Unterstützung der Analyse und Planung im Bereich der Rahmenplanung verschärft dieses Problem zusätzlich.[2)] Eine Be-

---

1) Vgl. Uttal (1983), S. 69
2) Vgl. Kirsch und Trux (1981), S. 344

wältigung der Komplexität erscheint unter diesen Voraussetzungen leichter durch eine partizipative Problemlösung mit dem Klienten möglich. Viele Informationen werden implizit und unter Einbeziehung intuitiven Wissens in den Köpfen der Beteiligten verarbeitet. Außerdem können durch eine aktive Einbeziehung des Klienten organisationskulturelle Aspekte erkannt und leichter der öffentlichen Diskussion gestellt werden.

Neben diesen Vorteilen bei der Erkenntnisgewinnung innerhalb der Rahmenplanung bietet sich auch eine partizipative Gestaltung an, wenn man die Langfristigkeit von Veränderungen im Rahmenbereich bedenkt, die es notwendig macht, daß der Klient den Wandel über das Beratungsprojekt hinaus trägt. Derart langfristige und organisationsumfassende Wandlungsprozesse, wie sie durch unternehmenspolitische Überlegungen angestrebt werden können, müssen stärker noch als Veränderungen im Bereich der strategischen Programme durch die Organisationskultur unterstützt werden.[1] Dies bedeutet, daß die Klientenmitglieder selbst mit den strategischen Denkweisen bis in den operativen Bereich hinein vertraut sein müssen, was nur durch eine annähernd symmetrische Berater-Klienten-Beziehung erreichbar scheint. Dabei hängt es auch hier von den verfremdenden Fähigkeiten des Beraters ab, die globalen und abstrakten Denkkategorien einer strategischen Rahmenplanung dem Klienten so anzubieten, daß dieser das positive Gefühl der Entschlüsselung wahrnimmt und gleichzeitig damit seine eigenen "Weltanschauungen" modifiziert.

Da viele Aspekte in diesem Bereich nur schwer artikulierbar sind, ergeben sich zusätzliche Erfordernisse für den

---

1) Strategische Wandlungsprozesse müssen immer mit entsprechenden "kulturellen Transformationen" einhergehen. Vgl. Kirsch und Trux (1981), S. 315, MAC (o.J.), Uttal (1983), Pascal und Athos (1981), Watson (1963)

Berater daraus, diese Wissensfragmente und Sachverhalte sichtbar zu machen und der öffentlichen Diskussion zu stellen.

Es erweist sich als relativ zeitintensiv für den Berater, die Vielzahl verborgener Hinweise im Unternehmensgeschehen aufzunehmen.

Die Formulierung unternehmenspolitischer Grundsätze erfordert zudem die Aushandlung politischer Interessen. Insofern liegt es am Geschick und am Einfühlungsvermögen des Beraters, eine geeignete Beteiligtenstruktur zu wählen, die unter Umständen auch informale Machtstrukturen berücksichtigt. Weiterhin sind seine Fähigkeiten zur Moderation, um die Verhandlungen voranzutreiben, von ausschlaggebender Bedeutung.

Trotz dieser Schwierigkeiten, die sich durch eine Hinzunahme von Überlegungen zum unternehmenspolitischen Rahmen für das Unternehmen, aber auch für den Berater stellen, wird deren Bedeutung in der wissenschaftlichen und praktischen Diskussion zum Strategischen Management betont. So wurde gerade in den letzten Jahren die Forderung nach einer Erweiterung strategischer Überlegungen über bloße Strategieplanung hinaus hin zu einer ganzheitlichen Betrachtung der Unternehmensführung laut. Beispielhaft sei hier nur die Theorie Z von Ouchi (1981) genannt.[1] Die meisten der Autoren stellen vor opti-

---

1) Vgl. Ouchi (1981). Vgl. auch Watson (1963), Drucker (1974), Barnard (1968), Peters und Waterman (1982), Pascal und Athos (1981), Kiechel (1983); Maidique (1983) vergleicht diese Denkansätze miteinander, ergänzt sie um die Gedanken von Skinner (1969), und Hayes und Abernathy (1980), die die technologische Komponente in ihrer Bedeutung hervorheben, und fordert eine Synthese all dieser Ansätze. Vgl. Maidique (1983), S. 158 f.

male Strategien das glaubwürdige Festhalten an gemeinsamen Werthaltungen. Organisationskulturelle Überlegungen gewinnen an Bedeutung.

Gleichzeitig mit einer Betonung unternehmenspolitischer und organisationskultureller Managementsichtweisen wird aber auch die Problematik für die Unternehmensberatung offengelegt. Erfahrungen am Beratermarkt bestätigen, daß nur wenige der stärker inhaltsorientierten Berater die notwendige interaktive Auseinandersetzung mit dem Klienten und den hohen Zeitaufwand, der mit den oben gezeichneten Anforderungen verbunden ist, zu leisten bereit sind.[1)]

Durch die Explikation der spezifischen Inhalte der Rahmenplanung sowie die Diskussion einiger wichtiger Anforderungen, die daraus für den Berater resultieren, sollte die spezielle Eignung einer stärker prozeßorientierten Beratung für dieses Feld deutlich werden. Der Beratungsbedarf und die gleichzeitig fehlende Abdeckung durch eine inhaltsorientierte Beratung bestärken die Auffassung, daß gerade in diesem Bereich Potentiale für eine POB liegen könnten.[2)]

Das Anspruchsniveau einer Beratung in diesem komplexen Feld der Rahmenplanung ist abhängig vom "strategischen Reifegrad" des Klienten. Vor dem Aufzeigen einiger Hinweise zur

---

1) Vgl. Uttal (1983), Huch (1983)
2) Als Hinweis für diese Behauptung kann auch die vermutete substitutive Beziehung zwischen Gruppenprozessen und analytischen Methoden gesehen werden (vgl. Abb. 3-6). Demnach verlangt ein geringerer Reifegrad der theoretischen Instrumente eine Kompensation durch die Erkenntnisgewinnung im Rahmen von Gruppenprozessen.

Gestaltung einer POB in der Rahmenplanung sollen kennzeichnend Entwicklungsstufen eines Strategischen Managements vorgestellt werden, die die Möglichkeiten von Rahmenüberlegungen begrenzen.

3.43 Strategische Entwicklungsstufen des Klienten

Die Entwicklung eines Strategischen Managements, die stets durch kulturelle Transformationsprozesse begleitet wird, stellt sich, wie bereits betont, als komplexer und langfristiger Prozeß dar. Entsprechend dieser Komplexität ist eine Vielfalt an unternehmensspezifischen Entwicklungen denkbar, die Kirsch und Trux (1981) vereinfachend auf drei Stufen reduzieren.[1] Diese werden im folgenden knapp dargestellt, um daran die Wechselwirkungen von Programm- und Rahmenplanung aufzuzeigen und den Leser für die Problematik unterschiedlicher Ausgangssituationen einer entsprechenden Beratung beim Klienten zu sensibilisieren.

In der ersten Stufe werden wichtige Teilprojekte eines Strategischen Managements initiiert, die sich auf beschränkte Bereiche des Unternehmens erstrecken. Von einer Trennung in Programm- und Rahmenplanung wird hier noch abgesehen. Im Zentrum stehen die Exploration, Analyse, Planung und Steuerung der Programme, wobei nicht auszuschließen ist, daß ein Durchlaufen dieser Phasen gleichzeitig eher explorative Informationen über den Rahmen liefert. Diese Informationen können eine - wenngleich lediglich intuitive - Vorstellung einer konzeptionellen Gesamtsicht bei den beteiligten Führungskräften bewirken.

---

1) Vgl. zum folgenden Kirsch und Trux (1981), S. 342 ff.

Erst in einer zweiten Stufe wird ein regelmäßiger Planungszyklus für die strategischen Programme institutionalisiert, der bewußt auf eine konzeptionelle Gesamtsicht der strategischen Stoßrichtungen hinführen soll. In diesem Entwicklungsstadium wird auch das gesamte sozio-ökonomische Feld in Teilanalyse- bzw. Planungsfelder aufgeteilt, die den Primär- bis Quartärbereich betreffen können. Diese Stufe ist momentan erst von relativ wenigen Unternehmen erreicht.

Eine institutionalisierte Trennung in Programm- und Rahmenplanung erfolgt auch auf dieser Stufe noch nicht. Allerdings wird im Vorlauf der Programmplanung bewußt eine Exploration des Rahmens vorgeschaltet, die zur Rationalisierung der Programmplanung in der Weise beitragen soll, als sie das unternehmensrelevante Feld eingrenzt und den Rahmen für die strategischen Programme, wenngleich noch relativ vage, bestimmt.

Umgekehrt trägt eine Formulierung der strategischen Programme zu einer Konkretisierung des Rahmens bei. Über Aktivitäten der Programmplanung erhalten die Unternehmensmitglieder ein tieferes Verständnis gegenüber strategischen Denkweisen, das auch ihre Werthaltungen zu beeinflussen vermag und sie zu einer ganzheitlichen Sichtweise gegenüber dem eigenen Unternehmen und dessen Umfeld befähigt.

Auf der dritten Stufe ist schließlich eine institutionalisierte Trennung von Programmplanung und unternehmenspolitischer Rahmenplanung vorgesehen. Über Rahmenexplorationen im Vorlauf der Programmplanung hinaus werden nun gezielte Projekte zur Exploration, Analyse, Planung und Steuerung des unternehmenspolitischen Rahmens durchgeführt. Ein Ergebnis solcher Aktivitäten stellen formulierte unternehmenspolitische Grundsätze dar, die die langfristige Unternehmensentwicklung lenken und quasi

"Hebelfunktion" für notwendige "kulturelle Transformationen" übernehmen.[1)]

Während in den vorangegangenen Stufen lediglich Explorationen zum unternehmenspolitischen Rahmen stattfanden, werden auf dieser Stufe 3 bewußt Analyse- und Planungsaktivitäten unternommen, die zu einer verbesserten Strukturierung beitragen und die Steuerbarkeit auf der unternehmenspolitischen Ebene des Unternehmens verbessern. Jedoch bedarf es zu derartigen Aktivitäten eines ausgeprägten strategischen Vorverständnisses auf Seiten der beteiligten Unternehmensmitglieder, um das komplexe Problemfeld zu überblicken, aber auch, um organisationskulturelle Aspekte einer rationalen Diskussion zugänglich zu machen. Nicht zuletzt kann hier auch ein kritisches Hinterfragen der bestehenden Identität notwendig sein, das nur mit einer gewissen Offenheit für derartige Fragestellungen möglich ist.

Man kann davon ausgehen, daß das hier angesprochene notwendige Bewußtsein bei den meisten Klientenunternehmen noch nicht in ausreichendem Maße verankert ist. Da zudem die unterstützende Methodik im Bereich der Rahmenplanung noch relativ unterentwickelt ist, dürfte es realistisch sein, den Entwicklungsstand der meisten Klienten in einer strategischen Beratung auf der Stufe 1 bzw. höchstens 2 anzusiedeln und die dritte Stufe eher als Zielvorstellung anzusehen.

Entsprechend sollte eine Beratung zunächst darauf abzielen, strategische Denkweisen im Klientenunternehmen zu verankern, um dadurch eigenständige Rahmenüberlegungen des Klienten zu ermöglichen, die zumindest teilweise in der Lage sind, das Fehlen einer ausgereiften Methodik zu kompensieren.

---

1) Vgl. Kirsch und Trux (1981), S. 319

Wenn im folgenden mögliche Strategien einer POB im Bereich der Rahmenplanung angedeutet werden, so geschieht dies ausgehend von dem verhältnismäßig geringen Entwicklungsstand der Stufen 1 und allenfalls 2 beim Klienten. Im Vordergrund stehen also Explorationen des unternehmenspolitischen Rahmens.

3.44 Gestaltungshinweise für die POB in der Rahmenplanung

Dem Berater offenbart sich in der Rahmenplanung, dies wurde nun mehrfach angesprochen, ein relativ abstraktes Forschungs- und Beratungsfeld, zu dessen Erfassung neben quantitativen insbesondere qualitative Daten eine große Rolle spielen. Bevor einige Möglichkeiten zur prozessualen Gestaltung der Beratung aufgezeigt werden, soll dem Leser ein Eindruck von den vorliegenden methodischen Ansätzen in diesem Bereich vermittelt werden.

3.441 Methodische Unterstützung in der Rahmenplanung

Auf den geringen Entwicklungsstand der zur Analyse und Planung des unternehmenspolitischen Rahmens erforderlichen Methoden wurde bereits verwiesen. Eine Erklärung dürfte neben der relativen Neuartigkeit solcher Überlegungen innerhalb des Managements in Theorie und Praxis auch in der Komplexität des Feldes liegen, das durch rationale, analytische Methoden allein nicht erfaßbar ist. So können die vorhandenen Methoden noch stärker als in der Programmplanung lediglich grob strukturierende Funktion übernehmen.

Im folgenden soll der Charakter der Methoden in diesem Bereich skizziert werden. Dabei werden drei Kategorien unterschieden:

(1) Rahmen, die die generellen Zusammenhänge eines Strategischen Managements aufzeigen
(2) Gegenwartsbezogene Methoden zur Rahmenplanung
(3) Zukunftsbezogene Methoden zur Rahmenplanung.

zu (1):

Ein erster Schritt, um ein Bewußtsein für Rahmenüberlegungen zu wecken, besteht darin, dem Klienten die Existenz bzw. die Stellung von unternehmenspolitischen Überlegungen in der Unternehmensführung vor Augen zu führen. Dazu dient beispielsweise das oben gezeigte Spektrum eines Strategischen Managements, das die Bestandteile des Strategischen Managements aufzeigt und in Beziehung zueinander setzt.[1] Damit kann eine erste Sensibilisierung gegenüber möglichen und notwendigen strategischen Denkweisen erreicht werden und strategische Begriffskategorien können - verfremdend - dem Klienten vermittelt werden.

Ähnliches könnte auch das 7-S-Modell von McKinsey & Co. bewirken, das die Bedeutung der Strategie relativiert und diese um weitere, für eine erfolgreiche Unternehmensführung relevante Größe ergänzt. Abb. 3-9 visualisiert diese Elemente.[2]

Das 7-S-Modell soll insbesondere die "soften", "unwissenschaftlichen" S-Elemente in ihrer Bedeutung für eine strategische Unternehmensführung betonen. Die Leistung des Beraters liegt darin, diese dem sprachlichen, wissenschaft-

---

1) Vgl. Abb. 1-1 in den Ausführungen
2) Vgl. Pascale und Athos (1981), S. 123 ff. Während die unterhalb der Linie liegenden "S" innerhalb der Unternehmensführung nicht ungewöhnlich und relativ gut faßbar sind, werden die oberhalb der Linie liegenden als "soft" bezeichnet. Vgl. auch Waterman et al. (1980)

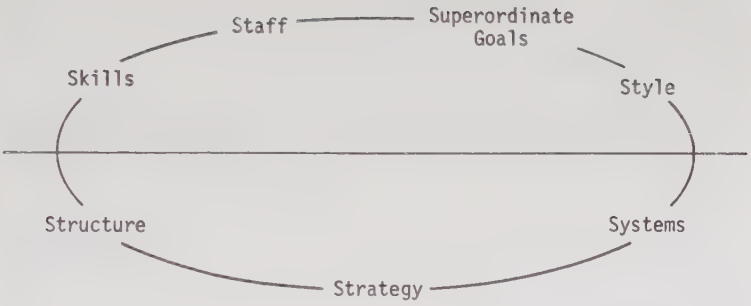


Abb. 3-9: 7-S-Modell

lichen Handeln zu öffnen. Ein erster Schritt dahin kann im Sichtbarmachen dieser Elemente mittels eines solchen Rahmens liegen.

Während die genannten Rahmen mögliche Bestandteile der gesamten strategischen Unternehmensführung aufzeigen, existieren weitere Methoden, die sich direkt auf unternehmenspolitische Rahmenüberlegungen beziehen. Diese können in gegenwartsbezogene und zukunftsbezogene Methoden getrennt werden.

zu (2):

Als gegenwartsbezogene Methoden sind hier solche zu verstehen, die primär auf eine Ist-Analyse der Unternehmensgesamtsicht abzielen und allenfalls Hinweise für entspre-

chende zukünftige Strategien liefern. Ein Beispiel ist die Portfolio-Analyse, die zum einen eine Positionierung einzelner Geschäftsfelder erlaubt, zum anderen darüber hinaus auch einen Überblick über den gesamten Unternehmensbestand verschafft.[1] Dabei steht der Primärbereich im Vordergrund.

Die Portfolio-Analyse ist jedoch nur bei einer bestimmten strategischen Grundhaltung sinnvoll. Kirsch und Trux (1981) unterscheiden dementsprechend 6 Typen von strategischen Grundhaltungen, die durch unterschiedliches Verhalten im Primärbereich gekennzeichnet sind.[2] Auch diese Typen von Grundhaltungen vermögen Argumente für Rahmendiskussionen zu liefern. Abb. 3-10 zeigt die Typen auf, wobei ergänzend der Reagierer hinzukommt.

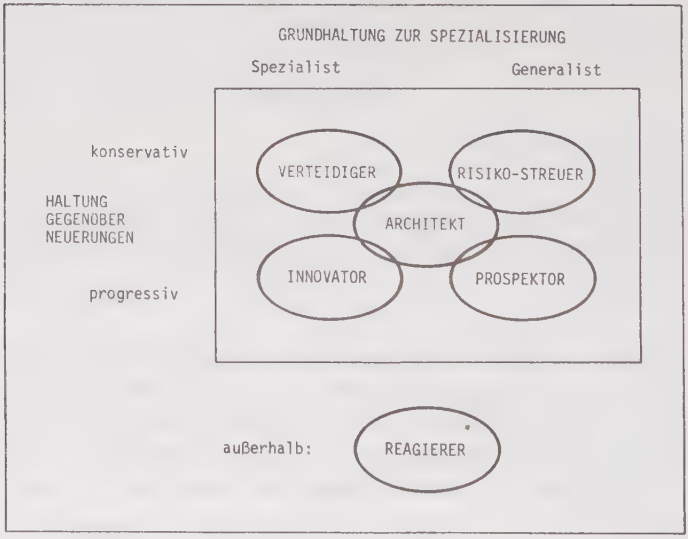


Abb. 3-10: Typen strategischer Grundhaltungen

1) Vgl. ausführlich zur Portfolio-Analyse Roventa (1979)
2) Vgl. hierzu ausführlich Kirsch und Trux (1981), S. 299 ff.

Weitere Hinweise zu unternehmenspolitischen Betrachtungen, die über den Primärbereich hinausgehen, lassen sich aus der von Ansoff (1976) entwickelten Misfit-Analyse entnehmen.[1)]

Die genannten methodischen Ansätze stellen Möglichkeiten dar, Aspekte des unternehmenspolitischen Rahmens zu thematisieren. Jedoch schließen sie die Vorausschau auf zukünftige Entwicklungen im sozio-ökonomischen Feld des Unternehmens kaum ein.

zu (3):

Als zukunftsbezogene Methode, die eine ganzheitliche Betrachtung erlaubt, ist die Szenariotechnik zu nennen.[2)] Sie berücksichtigt auch verstärkt Fragen des Quartärbereiches und gibt ein Bild über zukünftige Handlungsspielräume des Unternehmens im sozio-ökonomischen Feld sowie mögliche, zukünftige Welten und deren Konsequenzen für das Unternehmen. Damit stellt sie unter den aufgezeigten Methoden die umfassendste dar, die am weitesten versucht, die vorhandene Komplexität einzufangen.

Als Hilfsinstrument in der Beratung dürfte der Einsatz der Szenariotechnik aufgrund ihrer hohen Eigenkomplexität und angesichts des in den Unternehmen diesbezüglich nur schwach ausgeprägten Know hows zunächst eher nachrangig sein.

Dieser knappe Abriß einiger Methoden zur Unterstützung der Rahmenplanung sollte einen Einblick in das unvollständige methodische Bild in diesem Bereich geben.

---

1) Vgl. zur Misfit-Analyse Ansoff et al. (1976), Ansoff (1980), Roventa (1979), S. 86 ff.
2) Vgl. zur Szenariotechnik innerhalb des Strategischen Managements Angermeyer (1983)

Stärker noch als in der Programmplanung ist die Beratung hier also auf die Hinzunahme qualitativer Daten und damit auf die Assistenz und das Know how des Beraters angewiesen.

3.442 Hinweise zur prozessualen Gestaltung der Rahmenplanung

Die Aufgabe des Beraters liegt im wesentlichen darin, Elemente der Identität und des sozio-ökonomischen Feldes für den Klienten sichtbar zu machen. Dabei übernimmt er eher Moderatorfunktion, d.h. er sollte lediglich neue Sichtweisen einbringen, methodische Unterstützung liefern und den Prozeß vorantreiben.

Die inhaltliche Verantwortung liegt somit auch hier beim Klienten. Durch eine partizipative Gestaltung der Rahmendiskussion unterstützt der Berater über eine Potentialpflege im Primär- und eventuell Sekundärbereich innerhalb der strategischen Programmplanung hinaus auch die Pflege von Potentialen im Tertiär- und Quartärbereich, die stärker Gegenstand der Rahmenplanung sind. Insbesondere trägt er damit zur langfristigen Erhöhung der Flexibilität und Innovationsfähigkeit des Unternehmens bei.

Wie oben bereits aufgezeigt wurde,[1] werden sich die meisten Beratungsfälle in der Realität auf eine Exploration des unternehmenspolitischen Rahmens beschränken. Dies schließt jedoch nicht aus, in einem ersten Zugriff eine Grundstrategie für das Unternehmen zu formulieren, wenngleich dies noch relativ unstrukturiert und außerhalb institutionalisierter Planungszyklen erfolgt. Eine solche Grundstrategie, die synonym zum Begriff der "Policy" zu

---

1) Vgl. Punkt 3.43

sehen ist, kann zum einen durch ihre Erarbeitung eine Sensibilisierungsfunktion einnehmen, erfüllt jedoch auch zum anderen die genannte "Hebelfunktion" für eine notwendige "kulturelle Transformation". Die Erarbeitung der Grundstrategie kann eine konkrete Aufgabenstellung innerhalb eines Beratungsfalles darstellen, die Gelegenheit gibt, Fragen des unternehmenspolitischen Rahmens zu thematisieren.

Für den Berater bieten sich die beiden Alternativen einer direkten und indirekten Unterstützung der Rahmenplanung beim Klienten.

Eine indirekte Unterstützung erfolgt dadurch, daß in einem vorgelagerten partizipativen Prozeß der strategischen Programmplanung eine Sensibilisierung des Klienten gegenüber strategischen Denkweisen und relevanten strategischen Fragestellungen erfolgt, die besonders zu einer Öffnung des organisationskulturellen Bereiches gegenüber strategischen Diskussionen beiträgt. Eine langfristige Implementierung solcher Denkkategorien über weite Teile der Unternehmenshierarchie liefert ein solides Fundament, um in der Folge Veränderungen im unternehmenspolitischen Rahmen zu initiieren, die aufgrund ihrer Langfristigkeit stets unternehmensintern getragen werden müssen. Es sollte an dieser Stelle auch die Bedeutung des operativen Bereiches betont werden, der ebenfalls die Organisationskultur mitbestimmt und die Umsetzung strategischer Denkweisen letztendlich trägt.

Darüber hinaus kann auch eine direkte Unterstützung durch den Berater erfolgen, die ebenfalls nach einer breiten Beteiligung beim Klienten verlangt.

Diese direkte Unterstützung erstreckt sich zunächst auf Explorationen von Elementen des unternehmenspolitischen Rahmens. Hierzu dienen, aufgrund des vorliegenden Methodendefizites und des komplexen Objektbereiches, hauptsächlich qualitative Interviews, die sich über alle Teile des Unternehmens erstrecken, um organisationskulturelle Gegebenheiten möglichst vollständig zu erfassen.[1)]

Daneben sind ergänzend auch Gruppendiskussionen denkbar, wobei die oben aufgezeigten Einschränkungen,[2)] die insbesondere auf das Geltendmachen politischer Interessen zurückzuführen sind und dysfunktionale Wirkungen auf eine freie Informationsbeschaffung haben können, zu beachten sind. Zusätzliche Gestaltungshinweise bieten hier das Konfrontationstreffen und die Teamentwicklung.[3)]

Gegenstand derartiger Erhebungen sind sämtliche Bereiche des unternehmenspolitischen Rahmens. Durch deren unstrukturierte Erfassung und Explikation gegenüber einem größeren Kreis an Beteiligten besteht die Chance, ein rudimentäres Bild vom unternehmenspolitischen Rahmen zu produzieren. Dieses Bild wird insofern ergänzt, als durch die genannten Gruppensitzungen Arenen geschaffen werden, die Gelegenheit zur Äußerung von Werthaltungen und politischen Interessen geben.

Interviews und Gruppendiskussionen können ein, wenngleich noch intuitives, Vorverständnis bei den Führungskräften

---

1) Eine Erfassung der Organisationskultur mittels qualitativer Interviews schlägt z.B. auch das Management Analysis Center vor. Dort werden die ermittelten kulturellen Gegebenheiten in einer Matrix den beabsichtigten Strategien gegenübergestellt, um Misfits zwischen Strategie und Kultur zu ermitteln. Vgl. MAC (o.J.)
2) Vgl. Punkt 2.412
3) Vgl. die Punkte 2.424 und 2.425

über die anzustrebende konzeptionelle Gesamtsicht der Unternehmensentwicklung schaffen, die durch die Unternehmenspolitik zu steuern ist. Wurde ergänzend dazu eine strategische Programmplanung durchgeführt, die einen Eindruck von den durchzuführenden Geschäftsfeldstrategien vermittelt hat, so dient dies der Unterstützung einer ersten, meist nur rudimentären Formulierung einer Grundstrategie.

Auch bei der Entwicklung der Grundstrategie sei auf die Beteiligung der operativen Führungskräfte hingewiesen. Erst wenn ausgedehnte Partizipationsrechte, bis hin zur Mitentscheidung, eingeräumt werden, besteht die Chance einer langfristigen Implementierung. Und diese ist notwendig, um durch unternehmenspolitische Rahmenüberlegungen die Unternehmensentwicklung langfristig zu steuern.

Wegen des hohen politischen Gehaltes und der hohen Komplexität im Bereich des unternehmenspolitischen Rahmens wird eine geeignete Prozeßpromotion durch den Einsatz entsprechender Promotoren oder die Betonung aufgestellter Grundsätze noch relevanter als in der Programmplanung.

Die Grenzen einer POB liegen auch hier im hohen Zeitaufwand und in den begrenzten Fähigkeiten des Beraters, im Sinne eines verstehenden Forschers Elemente des unternehmenspolitischen Rahmens authentisch zu erfassen. Daneben ergeben sich für ihn Probleme, als Moderator politische Verhandlungen in geeigneter Weise zu lenken sowie die Vielzahl der politischen Interessen zu koordinieren.

Die Erläuterungen hatten zum Ziel, die besonderen Potentiale der POB für eine strategische Rahmenplanung aufzuzeigen. Diese liegen, um dies noch einmal zu betonen, zum einen in der partizipativen Erkenntnisgewinnung. Sie

ist vor allem hier aufgrund der hohen Komplexität und dem von außen nur schwer faßbaren organisationskulturellen Bereich, begleitet durch ein hohes Methodendefizit, notwendig.

Zum anderen ist eine partizipative Beratung auch aufgrund einer nachhaltigen Implementierung erforderlich, da Veränderungen im unternehmenspolitischen Rahmen langfristiger Natur sind und durch die Organisationskultur getragen werden müssen.

Grob vereinfachend kristallisiert sich als Stärke einer POB die Implementierung der Beratungsinhalte heraus, der der Nachteil eines hohen Zeit- und Kostenaufwandes entgegensteht. Dieser Nachteil gewinnt insbesondere aus einer kurzfristigen Perspektive an Gewicht, da diese den langfristig orientierten Implementierungsnutzen unbeachtet läßt.

Es stellt sich damit die Frage, wie derart schwer kommunizierbare Beratungsleistungen, deren direkt nachweisbare Erfolge nachrangig sind, - verfremdend - potentiellen Klienten angeboten werden können.

4. Gedanken zur Unique-Selling-Position der Beraterleistung

Die in Kapitel 3 dargelegten Gestaltungshinweise für eine POB zeichnen sich durch relativ hohe Komplexität aus, die sich in der Vielfältigkeit der prozeßunterstützenden und ergebnisfördernden Maßnahmen und Methoden und der Verflochtenheit der berücksichtigten kommunikativen Beziehungen zwischen Berater und Klient äußert, und sind dem Klienten nur schwer mitteilbar. Die Gründe dafür liegen insbesondere in den flexibel zu gestaltenden Prozeßabläufen, an denen eine Vielzahl von Projektbeteiligten unterschiedlicher Herkunft mitwirkt und der hohen Bedeutung intuitiver Aussagen, die eine Vorhersagbarkeit des Projektverlaufes und damit auch der konkreten Beratungsleistungen erschweren. Dieser mangelnden Artikulierbarkeit der Beratungsleistung gegenüber dem potentiellen und tatsächlichen Klienten soll hier im letzten Abschnitt, eher im Sinne eines zusammenfassenden Ausblicks, aus einer marketingorientierten Sicht nachgegangen werden.

Dabei geht es weniger darum, Marketing- und Wettbewerbskonzepte in exakter Form zur Anwendung zu bringen, als vielmehr relativ hemdsärmelig den Gedanken der Unique-Selling-Position eines Beraters zu verfolgen. Demzufolge ist zu überlegen, wie eine mögliche Unique-Selling-Position eines prozeßorientierten Beraters aussehen, d.h. wie der Berater eine bevorzugte Stellung beim Verbraucher erlangen könnte. Aus der Sicht des Verbrauchers basiert diese Bevorzugung auf der Einzigartigkeit, die er der Leistung beimißt.

So ist in einem ersten Schritt nach Möglichkeiten der Spezialisierung zu suchen, die in einem abgegrenzten

Marktsegment die Absicherung einer Vorteilsposition zulassen. Im Anschluß daran erhebt sich die Frage, welche Argumente in dem gewählten Segment zur Vorteilsmehrung denkbar sind.

4.1 Dimensionen zur Spezialisierung der Beraterleistung

Eine marketingorientierte Sichtweise und die damit verbundenen Bestrebungen nach einer Abstimmung von Angebot und Nachfrage sowie Überlegungen zum Wettbewerb werden vor allem in der englischsprachigen Literatur zur Unternehmensberatung recht häufig nahegelegt.[1)]

Ähnlich wie im Konsumgüterbereich wird empfohlen, das Beratergeschäft zu definieren.[2)] Dies sollte so geschehen, daß die damit verbundenen Vorteile langfristig verteidigbar sind und zukünftige Erfolgspotentiale sichern.

Die Suche nach und Mehrung von strategischen Wettbewerbsvorteilen wird in der strategischen Diskussion etwa durch folgende Fragen unterstützt:[3)]

- Wie sind Vorteile zu erlangen?
- Wo sind Vorteile zu erlangen?
- Wie hoch sind die erreichbaren Vorteile?
- Welche Vorteile sind zu erlangen?

---

1) Vgl. Kelley (1981), Porter (1982), Greiner und Metzger (1983)
2) Möglichkeiten hierzu wurden unter Punkt 2.32 ansatzweise genannt.
3) Diese Fragen werden in den Wettbewerbskonzepten von McKinsey & Co., Porter und BCG in unterschiedlichen Kombinationen thematisiert.

Diese Ansätze - und es ist sicherlich noch eine Reihe weiterer denkbar - zeigen mögliche Denkrichtungen auf. Ohne sie in einer verfeinerten Form anzuwenden,[1] geht es hier darum, vergleichsweise unstrukturiert nach Vorteilsdimensionen zu fragen.

Aus einer Untersuchung der Darstellung einer Reihe von Beratungsunternehmen nach außen ergab sich folgende explorative Liste mit Kriterien, die eine Unterscheidung der einzelnen Beratungsleistungen ermöglicht:[2]

- Räumliche Abdeckung (national/international)
- Unternehmensgröße des Klienten
- Branchenabdeckung
- Leistungsangebot (Generalist versus Spezialist auf ausgewählten Fachgebieten)
- Anbieten von Management auf Zeit
- Stammkunden
- Einbeziehung des Klienten
- Beratungsablauf
- Datenorientierung
- Art der Ergebnisdarstellung
- Qualifikation der Berater
- Verwendete Techniken, Methoden, Konzepte
- Einbezogene Führungsebenen

---

1) Einer methodisch befriedigenden Wettbewerbsanalyse im Bereich der Beratung sind aufgrund der dort vorliegenden hohen Komplexität Grenzen gesetzt, deren Überwindung den Rahmen der vorliegenden Arbeit sprengen würde. Es wären hierzu umfangreiche empirische Untersuchungen notwendig.

2) Diese Kriterien können im Sinne der strategischen Dimensionen bei Porter interpretiert werden, die dieser der Abgrenzung strategischer Gruppen zugrunde legt. Vgl. die Anwendung auf den Beratermarkt bei Porter (1982), sowie die allgemeinen Ausführungen hierzu bei Porter (1980), S. 126 ff.

- Einleitung des Beratungsauftrages
- Berater-Klienten-Beziehung
-
-
-

All diese Kriterien stellen potentielle Vorteilsdimensionen zur Abgrenzung von Wettbewerbssegmenten dar, die dem jeweiligen Berater bei geeigneter Ausprägung eine Position der Stärke sichern können.

Eine bereits beim Abstecken der Thematik vorgenommene Spezialisierung ist die Eingrenzung des Leistungsangebotes auf den strategischen Bereich. Eine Reihe der angegebenen Kriterien läßt sich unter einer bislang zumindest explizit relativ vernachlässigten Dimension, der Beratungstechnologie, zusammenfassen.

Da die Überlegungen von einer möglichen Artikulation der USP für die oben gezeichnete Beratungsform ausgingen, soll nach vorteilsbringenden Elementen auf der Dimension "Beratungstechnologie" im spezialisierten Feld "Beratung im Strategischen Management" gesucht werden.

4.2 Wege zur Vorteilsmehrung auf der Dimension "Beratungstechnologie"

Die Beratungstechnologie wurde mit den beiden extremen Ausprägungen einer strikt inhaltsorientierten und einer rein prozeßorientierten Beratung gekennzeichnet.

Ein wettbewerbsorientiertes Denken läßt fragen, worin die Möglichkeiten zur Vorteilsmehrung und damit zur

Erreichung einer günstigen Wettbewerbsposition beim oben näher umschriebenen prozeßorientierten Beratungsvorgehen liegen. Daneben sind diesen aber auch begrenzende Schwachstellen entgegenzuhalten. Daß eine Zuordnung von Vorteilen mit ihren potentiell wettbewerbsstärkenden Konsequenzen und Begrenzungen zu den beiden Extremtypen der Beratung lediglich tendenzielle Funktion haben kann, dürfte nach den angebotenen differenzierten Ausführungen einsichtig sein. Auch im Sinne einer Zusammenfassung der wichtigsten Merkmale der hier als prozeßorientierte Beratung benannten Beraterleistung soll im folgenden eine offene Liste von Vorteilschancen den Vergleich der beiden Typen, der prozeßorientierten und der inhaltsorientierten Beratung, ermöglichen. Eine stärker inhaltsorientierte Beratung vernachlässigt entweder einzelne Kriterien vollständig oder wählt entgegengesetzte Ausprägungen.

Einzigartigkeiten einer POB

Im folgenden werden mögliche Einzigartigkeiten wiedergegeben, die vor dem Hintergrund einer spezifischen Situation zu Vorteilen werden können.

Ein prozeßorientiertes Beratungsvorgehen bedeutet immer eine *Betonung prozessualer Aspekte* im Beratungsverlauf, um

(1) die Umsetzung der entwickelten Strategien und Maßnahmen und
(2) die langfristige Anpassungs- und Lernfähigkeit der Klientenorganisation abzusichern.

Der zweistufige *Implementierungs*gedanke stellt ein vorrangiges Ziel der POB dar.

Um dies zu erreichen, bietet sich eine *symmetrische Berater-Klienten-Beziehung* an, die eine Aufgabenteilung in der Weise vorsieht, daß der Berater die strategischen Methoden und Denkweisen einbringt sowie Moderatorfunktion übernimmt, während die inhaltliche Problemlösung vom Klienten getragen wird.

Der Berater nimmt eine *verständigungsorientierte interpretative Haltung* ein und ist bereit, in bewußter Interaktion mit dem Klienten dessen Situation authentisch zu erfassen, wobei über die faktische Problemsituation hinaus hierzu auch organisationskulturelle und individuelle Sachverhalte zählen. Als Verkaufsargument für dieses Merkmal des Beraters gegenüber dem Klienten könnte "Maßarbeit" oder die "Vermeidung des Haarschneideautomaten" stehen.

Zu einer symmetrischen Beziehung ist eine möglichst *breite Prozeßbeteiligung* notwendig, die vor allem die *operative Führungsmannschaft* mit *einbezieht*, um dort eine Mobilisierung und Identifikation mit den neuen Methoden und Denkweisen zu erlangen. Die *methodische Sensibilisierung* hat in der Regel das *Primat* vor einer analytisch exakten Lösung. Ein *breites*, aber hemdsärmeliges Vorgehen unter Einbeziehung einer Vielzahl strategischer Ansätze ist damit einem partiellen, aber *tiefen* Vorgehen - zumindest in ersten Beratungsrunden - vorzuziehen.

Bei diesen Aufklärungsaktivitäten geht es - dies gilt ganz besonders im strategischen Bereich - darum, neben sprachlich artikulierbarem Wissen auch die zunächst sprachlichem (wissenschaftlichem) Handeln nicht zugängliche *Intuition* explizit zu machen. *Formierte* Grundsätze, Leitideen, Strategien etc. werden explizit *formuliert*.

Über inhaltliche Problemlösungen hinaus werden den Prozeß begleitende und beeinflussende *Verhalten*saspekte der Be-

teiligten sowie zum Teil dahinter stehende *organisationskulturelle* Gegebenheiten explizit berücksichtigt.

Neben Aufklärungsaktivitäten werden Prozesse der Machtausübung und Konsensbildung ausdrücklich in die Prozeßgestaltung einbezogen, um damit Lern- und Kooperationsbereitschaft hemmenden Faktoren frühzeitig zu begegnen. Das ausgeprägte interaktive Verhältnis des Beraters mit dem Klienten ermöglicht es, Macht- und Interessengruppen des Klientenunternehmens durch Rollenverteilung (Macht- und Fachpromotoren, Katalysator, Schaffung von Gremien, Task Forces etc.) im Projekt wieder auffindbar zu machen.

Die für langfristige organisatorische Wandlungsprozesse notwendige Kooperations- und Konfliktbereitschaft sowie die Handhabung weiterer Verhaltensweisen wird durch die Hinzuziehung diverser *OE-Techniken* gefördert, die den Prozeßablauf begleiten. Als eine besondere Spielart ist im Rahmen von Beratungsverläufen - innerhalb derer es zusätzlich um politische Entscheidungen geht - die spezifische Gestaltung der Präsentationen zu betonen. Anstelle des Beraters werden Präsentationsgeber aus dem Klientenunternehmen rekrutiert und einem geeigneten Gremium an Präsentationsnehmern gegenübergestellt. Indem die Führungskräfte dazu angehalten werden, die erarbeiteten Ergebnisse selbst zu präsentieren, steigt die Chance zur Absicherung des für eine Umsetzung der Strategien notwendigen Commitments sowie des notwendigen Know hows und damit auch zur Gewährleistung einer langfristigen Lern- und Wandlungsfähigkeit.

Insgesamt zeichnet sich die POB durch eine - oben relativ theoretisch als kritisch-reflexive Haltung gekennzeichnete - hohe *Flexibilität der Projektgestaltung* aus. Durch die Formulierung von Grundsätzen sowie eine lediglich globale

Zielfestlegung im Projekt wird Raum zu einer gegenseitigen Verständigung und Annäherung der Vorstellungen bezüglich der Beratung geschaffen. Dabei hält der prozeßorientierte Berater nicht strikt an einer reinen Prozeßorientierung fest, sondern ist im Sinne einer Anpassung an die situativen und phasenspezifischen Gegebenheiten und daraus erwachsenden Erwartungen beim Klienten durchaus bereit, auch inhaltsorientierte Beratungsmodule einzubauen und damit die symmetrische Beziehung zum Klienten aufzugeben bzw. projektfremde inhaltsorientierte Berater ergänzend heranzuziehen.

Damit wird auch die Möglichkeit geöffnet, die Grenzen eines prozeßorientierten Beratungsvorgehens zumindest teilweise zu kompensieren.

Grenzen der POB

Ein zentrales Problem, das sich in der Beratung generell stellt, in einer POB jedoch besonderes Gewicht erhält, ist die *Erfolgszurechnung.*[1] In der inhaltsorientierten Beratung kann der Erfolg noch vergleichsweise gut, etwa über Eigenschaften des Beraters wie Analysefähigkeit, Fachwissen oder Erfahrung bezüglich inhaltlicher Probleme oder die Erreichung festgelegter ökonomischer, sozialer und organisatorischer Zielgrößen anhand quantitativer Maßstäbe gemessen werden.

In der POB stellt sich hingegen als erstes Problem die lediglich globale Zielfestlegung, die meist nur qualita-

1) Vgl. zur Problematik der Messung des Beratungserfolges Klein (1978), Kienbaum und Meißner (1979)

tive Maßstäbe zuläßt. Darüber hinaus entziehen sich die Übernahme von Denkweisen und der erfolgreiche Ablauf von Verständigungsprozessen nahezu jeglicher Meßbarkeit. Hinzu kommt die hohe zeitliche Distanz, die bei den meist langfristig angestrebten Veränderungen einer POB zwischen dem Projektende und dem Eintreten meßbarer Wirkungen besteht. Diese fällt noch stärker ins Gewicht, als dadurch die Fortschrittlichkeit der Problemlösung durch eine Vielzahl intervenierender Sachverhalte potentiell mitbeeinflußt wird und somit eine Erfolgszurechnung nahezu unmöglich wird.

Ansätze zu einer Erfolgszurechnung könnten in der Akzeptanz der angebotenen Methoden und Denkmuster sowie in der Implementierung der Projektergebnisse gesehen werden. Letztere äußert sich einerseits in der Umsetzung der entwickelten Strategien in den operativen Bereich und andererseits in einer beständigen Übernahme der strategischen Denkweisen.

Die Grenzen liegen weiterhin in dem in der Regel *hohen Zeit- und Kostenaufwand* eines partizipativen, Man Power verschlingenden Beratungsvorgehens. Der Kostenaufwand wird insofern relativiert, als der Klient im Idealfall "Herr des Prozesses" werden sollte und somit Kosten durch Folgeprojekte gering sein dürften. (Der Ideal-Charakter ist hier zu betonen.)

Das Argument des hohen Zeitaufwandes wird dann verstärkt, wenn der *Problemdruck* beim Klienten hoch ist, eine Problemlösung also dringend erforderlich wird, oder für das Projekt kaum freistehende Problembewältigungskapazitäten vorhanden sind, d.h. die Beteiligten mit einer Vielzahl außerhalb des Beratungsfalles liegender Einzelprobleme belastet sind.

Um ein partizipatives Vorgehen zu praktizieren und langfristige Lernprozesse einzuleiten, sind gewisse *Managementfähigkeiten* vorauszusetzen, die nicht bei allen Klienten gegeben sind. Insbesondere mittelständische Unternehmen, die in der Regel durch einen niedrigen "strategischen Reifegrad" gekennzeichnet sind, stellen einen prozeßorientierten Berater vor Probleme.

Der Mangel an Managementfähigkeiten kann durch eine entsprechend ausgeprägte *Lern- und Kooperationsbereitschaft* verstärkt, aber auch kompensiert werden. Diese ist notwendig, aber nicht immer gegeben, um Lernprozesse sowie eine partizipative Problemlösung zu unterstützen.

Last but not least ist - quasi als Dreh- und Angelpunkt für eine POB - die *Kultur* im Klientenunternehmen zu nennen, die über die bereits genannten Grenzen hinaus einen sehr wesentlichen Einfluß auf die Möglichkeiten einer Prozeßorientierung hat. Sie bedingt die notwendige Partizipationsfähigkeit sowie die Lern- und Kooperationsbereitschaft gegenüber dem Berater und intern die Konfliktfähigkeit sowie alle weiteren differenzierten Einflußgrößen, die eine Umsetzung der eingebrachten neuen Denkweisen zum Scheitern bringen können.

Diese Grenzen schränken eine POB ein und können aber andererseits durch die dieser im Idealfall immanenten Flexibilität zum Teil aufgelöst werden. Festzuhalten ist, daß eine POB wie jede andere Beratungstechnologie nur für einen Teilausschnitt potentieller Klienten zutrifft und Erfolg hat und auch immer nur eine bestimmte Kombination ausgewählter Vorteile realisieren wird.

Wenngleich hier der Versuch gemacht wurde, eine Reihe von denkbaren Vorteilen aufzuzählen, die zur Erreichung einer

bevorzugten Stellung beim Verbraucher führen können, wurde gleichzeitig das eingangs ins Feld geführte Problem der mangelnden Artikulierbarkeit solcher Vorteile gegenüber dem Klienten deutlich. Ein erster Schritt ist hier, wie auch im Beratungsvorgehen selbst, die Wahl *verständlicher Verkaufsargumente*, wie sie beispielhaft angedeutet wurden. Die beraterspezifische Auswahl verteidigbarer, vorteilbringender Kombinationen der Gestaltungskriterien für eine USP wird von dreierlei abhängen:

- Artikulierbarkeit der Kriterien
- Empfänglichkeit bzw. Bedürfnisstruktur des Klienten
- Wettbewerbsfeld.

Dabei sind die Vorteilskombinationen nicht starr, sondern unterliegen entsprechend der Entwicklung des gemeinsamen Umfeldes von Berater und Klient (dem Interaktionshintergrund) und der zum Teil damit einhergehenden Entwicklung von Beratungs- und Klientenunternehmen einem Wandel.[1)]

Ein Beispiel ist die Verbreitung strategischer Denkweisen und Methoden in den letzten eineinhalb Jahrzehnten, die einen Boom der Beratungsbranche im strategischen Bereich bewirkte. Erst mit wachsender Erfahrung der Klienten mit den Beraterleistungen wurden differenzierte Bedürfnisse laut, die sich unter anderem in einer Kritik an der mangelnden Umsetzbarkeit der von den stärker in-

---

1) Ein Beispiel einer möglichen Kombination von Wettbewerbsvorteilen für eine POB ist bei Trux, Müller und Kirsch (1984b) im Rahmen einer kritischen Gegenüberstellung von klassischer Beratung (hier etwa synonym zur inhaltsorientierten Beratung) und OE-Beratung (hier etwa synonym zur POB) zu finden. Vgl. Trux, Müller und Kirsch (1984b), S. 339 ff.

haltsorientierten Beratern entwickelten Strategien im Klientenunternehmen äußerte.

Diese mangelnde Implementierung, die häufig mit einer inhaltsorientierten Beratung in Verbindung gebracht wird, kann, das veränderte Problemverständnis des Klienten für ein derartiges Defizit vorausgesetzt, als Vorteil der POB artikuliert werden.

So ist es denkbar, daß mit zunehmenden Erfahrungen der Klienten mit strategischen Instrumentarien wie auch mit der strategischen Beratung deren Bedürfnisstruktur differenzierter wird und diese gegenüber momentan nur schwer artikulierbaren Verkaufsargumenten des prozeßorientierten Beraters empfänglicher werden.

Die Schwächen der bisher verbreiteten, eher inhaltsorientierten Beratungsvorgehen verstärken über derartige Entwicklungsprozesse die Vorteile der POB und erhöhen die Nachfragechance - trotz aller anerkannten Grenzen eines solchen Vorgehens.

LITERATURVERZEICHNIS

Abell, D.F. (1980), Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning, Englewood Cliffs 1980

Andreae, M. und Bodinat, H. de (1981), Moderne Methoden der strategischen Analyse, in: Harvard Manager, I, 1981, S. 20-31

Angermeyer, R. (1983), Szenarien und Unternehmenspolitik - Globalszenarien für die Evolution des unternehmenspolitischen Rahmens, Diss. München 1983

Ansoff, H.I. (1965), Corporate Strategy: An Analytical Approach to Business Policy for Growth and Expansion, New York 1965

Ansoff, H.I. (1976), Die Bewältigung von Überraschungen - Strategische Reaktionen auf schwache Signale, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 1976, S. 129-152

Ansoff, H.I. (1980), Strategic Issue Management, in: Strategic Management Journal, 1980, S. 131-148

Ansoff, H.I., Declerck, R. und Hayes, R. (Hrsg., 1976), From Strategic Planning to Strategic Management, London 1976

Ansoff, H.I., Kirsch, W. und Roventa, P. (1983), Unschärfenpositionierung in der Portfolio-Analyse, in: Kirsch und Roventa (Hrsg., 1983), S. 237-264

Arbeitsgruppe Bielefelder Soziologen (Hrsg., 1981), Alltagswissen, Interaktion und gesellschaftliche Wirklichkeit, Bd. 1 und 2, Opladen 1981

Argyris, C. (1965), Organization and Innovation, Homewood/Ill. 1965

Argyris, C. (1970), Intervention Theory and Method: A Behavioral Science View, Menlo Park usw. 1970

Argyris, C. (1971), Management and Organizational Development - The Path from XA to XB, New York usw. 1971

Argyris, C. und Schön, D. (1974), Theory and Practice, San Francisco 1974

Argyris, C. und Schön, D. (1978), Organizational Learning: A Theory of Action Perspective, Reading/Mass. 1978

Arrow, J.K. (1980), Wo Organisation endet, Wiesbaden 1980

Ax, A. und Börsig, C. (1979), Praxis der integrierten Unternehmensplanung. Planungsphilosophie und Planungssystem des Unternehmens Mannesmann, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 12, 1979, S. 894-925

Banks, R.O. und Wheelwright, S.C. (1979), Operations vs. Strategy: Trading Tomorrow for Today, in: Harvard Business Review, Mai-Juni 1979, S. 112-120

Barnard, C. (1968), The Functions of the Executive, Cambridge/Mass. 1968

Bartölke, K. et al. (Hrsg., 1978), Arbeitsqualität in Organisationen, Wiesbaden 1978

Bass, B.M. und Berrett, G.V. (1972), Man, Work and Organizations, Boston 1972

Beckhard, R. (1966), An Organization Improvement Program in a Dezentralized Organization, in: JABS, 1966, S. 3-25

Beckhard, R. (1967), The Confrontation Meeting, in: HBR, 45, 2, 1967, S. 149-155

Beckhard, R. (1969), Organization Development. Strategies and Models, Reading/Mass. usw. 1969

Beer, M. (1976), The Technology of Organization Development, in: Dunnette, M.D. (1976), Handbook of Industrial and Organizational Psychology, 1976, Kapitel 22, S. 937-993

Bell, C.R. und Nadler, L. (Hrsg., 1979), The Client-Consultant Handbook, Houston-London-Paris-Tokio 1979

Bennis, W.G., Benne, K.D. und Chin, R. (1973), The Planning of Change, London-New York-Sydney-Toronto 1973

Biddle, B.J. (1961), The Present Status of Role Theory, Columbia 1961

Biddle, B.J. und Thomas, E.J. (Hrsg., 1966), Role Theory: Concepts and Research, New York-London-Sydney 1966

Bidlingmaier, J. (1973), Marketing I, Hamburg 1973

Birkigt, K. und Stadler, M. (1980), Corporate Identity, München 1980

Blau, P.M. und Scott, W.R. (1962), Formal Organizations: A Comparative Approach, San Francisco 1962

Block, P. (1981), Flawless Consulting. A Guide to Getting Your Expertise Used, Austin/Tex. 1981

Blumer, H. (1969), Symbolic Interactionism, Perspective and Method, Englewood Cliffs/N.J. 1969

Blumer, H. (1981), Der methodologische Standort des symbolischen Interaktionismus, in: Arbeitsgruppe Bielefelder Soziologen (Hrsg., 1981), S. 80-146

Bosler, R. und Grünefeld, K.-P. (1981), Organisationsentwicklung: Erfahrungen und Probleme bei der Begleitung organisatorischen Wandels - dargestellt an 2 Fallbeispielen -, in: ZfbF, 33, 6, 1981, S. 522-544

Bouchard, T. jr. (1976), Field Research Methods: Interviewing, Questionnaires, Participant Observation, Systematic Observation, Unobstrusive Measures, in: Dunnette (Hrsg., 1976), S. 363-413

Bowers, D.G. (1973), OD-Techniques and Their Results in 23 Organizations: The Michigan ICL Study, in: Journal of Applied Behavioral Science (JABS), 9, 1, 1973, S. 21-43

Boyle, D. und Bradick, B. (1981), The Challenge of Change, Guilford-London-Oxford-Worcester 1981

Brantl, S. und Hinder, W. et al. (1984), Operative Planungs- und Kontrollsysteme im Dienste der Strategischen Steuerung, in: Trux, Müller und Kirsch (1984a), S. 403-489

Campbell, J.P., Dunnette, M.D., Lawler, E. und Weick, K.E. jr. (1970), Managerial Behavior, Performance and Effectiveness, New York 1970

Chandler, A.D. jr. (1962), Strategy and Structure, Cambridge-London 1962

Cleland, D.I. und King, W.A. (1968), Systems Analysis and Project Management, New York usw. 1968

Cobb, A. und Margulies, N. (1981), Organization Development: A Political Perspective, in: Academy of Management Review, 6, 1, 1981, S. 49-59

Cunningham, B. (1976), Action Research. Toward a Procedural Model, in: Human Relations, 29, 3, 1976, S. 215-238

Dahl, E. (1966), Die Unternehmensberatung. Eine Untersuchung ausgewählter Aspekte beratender Tätigkeit in der BRD, Diss. Köln 1966

Davis, S.A. (1967), Organic Problem Solving Method of Organizational Change, in: JABS, 1967, S. 3-21

Day, G. (1983), Gaining Insights Through Strategy Analysis, in: The Journal of Business Strategy, Sommer 1983, S. 51-58

Dieterle, W.K.M. (1982), Zentrale Ansätze der Organisationsänderung im Vergleich, in: Die Unternehmung, 4, 1982, S. 317-339

Disch, W.K.A. (1978), Aus einem Guß, in: Marketing Journal, 3, 1978, S. 191

Disch, W.K.A. (1980), Corporate Identity - ungenutztes Kapital, in: Schimmelpfeng Review, 25, 1980, S. 67-68

Dörner, D. et al. (1983), Lohhausen - Vom Umgang mit Unbestimmtheit und Komplexität, Bern-Stuttgart-Wien 1983

Drucker, P. (1974), Management: Tasks, Responsibilities, Practices, New York 1974

Dumont du Voitel, R., Gabele, E. und Kirsch, W. (1978), Initiatoren von Reorganisationsprozessen. Ein empirischer Vergleich der Einführung von Geschäftsbereichsorganisationen, Planungssystemen und Informationssystemen, in: Kirsch und Mitarbeiter (1978), S. 169-266

Duncan, R.B. (1979), Qualitative Research Methods in Strategic Management, in: Schendel und Hofer (Hrsg., 1979), S. 424-447

Dunnette, M.D. (1976), Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Chicago 1976

Dunst, K.H. (1979), Portfolio-Management: Konzeption für die strategische Unternehmensplanung, Berlin 1979

Emery, F.E. und Trist, E.L. (1965), The Causal Texture of Organizational Environments, in: Human Relations, 18.2.1965, S. 21-32

Engel, K.H. (1969), Mit Beratern arbeiten, ja - aber wie, Baden-Baden 1969

Esser, W.-M. (1972), Konfliktverhalten in Organisationen, Diss. Mannheim 1972

Esser, W.-M. und Kirsch, W. (1979), Die Einführung von Planungs- und Informationssystemen, München 1979

Esser, W.-M., Höfner, K., Kirsch, W. und Wieselhuber, N. (1983), Der Stand der Strategischen Unternehmensführung in der BRD und West-Berlin, München 1983

Etzioni, A. (1975), Die aktive Gesellschaft. Eine Theorie gesellschaftlicher und politischer Prozesse, Opladen 1975

Evan, M. (1969), Toward a Theory of Inter-Organizational Relations, in: Stern (Hrsg., 1969), S. 73 ff.

Ferguson, C.K. (1978), Concerning the Nature of Human Systems and the Consultant's Role, in: Journal of Applied Behavioral Science, 4, April-Juni 1968, S. 179-193

Feyerabend, P.K. (1980), Erkenntnis für freie Menschen, Frankfurt/M. 1980

Fischbach, D. und Netz, G. (1981), Lernprozesse in der beruflichen Bildung, Weinheim-Basel 1981

Fleischmann, P. (1983), Ein Projekt zur Einführung eines Strategischen Managements, unveröffentl. Dokumentation, München 1983

Fordyce, J.K. und Weil, R. (1971), Managing with People: A Managers Handbook of Organization Development Methods, London 1971

Frankenhuis, J.P. (1977), How to Get a Good Consultant, in: HBR, Nov./Dez. 1977, S. 133-139

French, W.L. und Bell, C.H. (1977), Organisationsentwicklung, Bern-Stuttgart 1977

Fricke, W. (1978), Autonomie-orientierte Organisationsentwicklung als gemeinsamer Lernprozeß von Wissenschaftlern und Arbeitern, in: Bartölke et al. (1978), S. 277-287

Friedlander, F. (1968), Comparative Study of Consulting Processes and Group Development, in: JABS, 1968, S. 377-399

Friedrichs, J. (1982), Methoden empirischer Sozialforschung, Hamburg 1982

Gaddis, P.O. (1969), The Project Manager, in: HBR, Mai-Juni 1969, S. 89

Gälweiler, A. (1974), Unternehmensplanung, Frankfurt/M.-New York 1974

Gaitanides, M., Staehle, W.H. und Trebesch, K. (1978), Reorganisationsprobleme bei der Einführung formalisierter Informationsverarbeitungs- und Entscheidungssysteme, in: ZfO, 2, 1978, S. 61-73

Galtung, J. (1978), Methodologie und Ideologie, Bd. 1, Hamburg 1978

Ganesh, S.R. (1978), Organizational Consultants: A Comparison of Styles, in: Human Relations, 31, 1, 1978, S. 1-28

Gebert, D. (1974), Organisationsentwicklung, Stuttgart 1974

Gebert, D. (1982), Organisationsentwicklung, in: DBW, 42, 3, 1982, S. 447-455

Gibb, J.R. (1964), Is Help Helpful, in: Forum, Feb. 1964, S. 25 ff.

Glasl, F. (1980), Konfliktmanagement in Organisationen, in: Trebesch (1980), S. 175 ff.

Glasl, F. und Houssaye, L. de la (1975), Organisationsentwicklung. Das Modell des Instituts für Organisationsentwicklung (NPI) und seine praktische Bewährung, Bern-Stuttgart 1975

Glueck, W.F. (1980), Strategic Management and Business Policy, New York usw. 1980

Goerke, W. (1981), Organisationsentwicklung als ganzheitliche Innovationsstrategie, Berlin-New York 1981

Götzen, G. und Kirsch, W. (1979), Problemfelder und Entwicklungstendenzen der Planungspraxis, in: ZfbF, 1979, S. 162-193

Goffman, E. (1961), Role Distance, in: Encounters. Two Studies in the Sociology of Interaction, Indianapolis 1961

Golembiewski, R.T. (1972), Renewing Organizations. The Laboratory Approach to Planned Change, Itasca/Ill. 1972

Golembiewski, R.T. und Blumberg, A. (1967), Confrontation as a Training Design in Complex Organizations, in: JABS, 1967, S. 425-447

Golembiewski, R.T. und Blumberg, A. (Hrsg., 1973), Sensitivity - Training and Laboratory Approach, Itasca/Ill. 1973

Gordon, R. (1976), Ethnomethodology. A Radical Critique, in: Human Relations, 29, 2, 1976, S. 193-202

Gowan, J.C. (1980), The Production of Creativity Through Right Hemisphere Imagery, in: Journal of Creative Behavior, 13, 1, 1980, S. 39-52

Graen, G. (1976), Role-Making Processes Within Complex Organizations, in: Dunnette (Hrsg., 1976), S. 1201-1245

Greiner, L.E. und Metzger, R.O. (1983), Consulting to Management, Englewood Cliffs 1983

Grochla, E. (Hrsg., 1980), Handwörterbuch der Organisation, Stuttgart 1980

Grochla, E. und Wittmann, W. (Hrsg., 1976), Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Stuttgart 1976

Gross, N. et al. (1958), Explorations in Role Analysis, New York-London-Sydney 1958

Grün, O. (1984), Die Gestaltung des Berater-Einsatzes durch den Mandanten, in: ZfO, 1, 1984, S. 13-20

Haag, F., Krüger, H., Schwärzel, W. und Wildt, J. (Hrsg., 1972), Aktionsforschung, München 1972

Haberland, G.v., Preißler, P.R. und Meyer, C.W. (Hrsg., 1978), Handbuch Revision, Controlling, Consulting, Landsberg 1978

Habermas, J. (1981a), Theorie des kommunikativen Handelns, Bd. 1: Handlungsrationalität und gesellschaftliche Rationalisierung, Frankfurt/M. 1981

Habermas, J. (1981b), Technik und Wissenschaft als "Ideologie", Frankfurt/M. 1981

Hanák, S.C. (1982), Neuere Tendenzen der Organisations-Entwicklung in den USA, Diss. St. Gallen, Diessenhofen 1982

Hansen, H.R. und Wahl, M.P. (Hrsg., 1973), Probleme beim Aufbau betrieblicher Informationssysteme, München 1973

Hatten, K.J. (1979), Quantitative Research Methods in Strategic Management, in: Schendel und Hofer (1979), S. 448-467

Havelock, R.G. und Havelock, M.C. (1973), Training for Change Agents, The University of Michigan, Ann Arbor 1973, S. 53-83

Hayes, R. und Abernathy, W. (1980), Managing Our Way to Economic Decline, in: HBR, Juli-Aug. 1980, S. 67-77

Heidelberger, R.K. (1983), Zur Problematik der betrieblichen Weiterbildung, in: Harvard Manager, I, 1983, S. 43-52

Heinen, E. (1976), Industriebetriebslehre, 5. Aufl., Wiesbaden 1976

Henry, H.W. (1981), Then and Now: A Look at Strategic Planning Systems, in: The Journal of Business Strategy, Winter 1981, S. 64-69

Henry, H.W. (1982), A Look at the Strategic Planning Consulting Firms: An Empirical Study of the Industry, in: The Journal of Business Strategy, Herbst 1982, S. 83-86

Hidgon, H. (1971), Unternehmensberater "Medizinmänner der Wirtschaft", Düsseldorf-Wien 1971

Hill, W. (1973), Marketing I, 3. Aufl., Bern-Stuttgart 1973

Hill, W. (1983), Das ungewisse Etwas, in: Manager Magazin, 9, 1983, S. 168-181

Hinterhuber, H.H. (1977), Strategische Unternehmensführung, Berlin-New York 1977

Hinterhuber, H.H. (1982), Wettbewerbsstrategie, Berlin-New York 1982

Hoffmann, F. (1981), Organisation - Umwelt-Beziehungen in der Organisationsforschung - Systembezogene Ansätze, in: Kieser (1981), S. 185-200

Holm, K. (Hrsg., 1975), Die Befragung, Bd. 1, München 1975

Huch, B. (1983), Wie werden Veränderungen in größeren Unternehmen erreicht?, in: Blick durch die Wirtschaft (BddW), 29.9.1983, Nr. 188, S. 3

Hübner, K. (1978), Kritik der wissenschaftlichen Vernunft, Freiburg-München 1978

Huse, E.F. (1980), Organization Development and Change, St. Paul-New York-Los Angeles-San Francisco 1980

Ibielski, D. und Sebode, G. (1976), Handbuch der Unternehmensberatung, Berlin 1976

Irle, M. (1971), Macht und Entscheidungen in Organisationen, Frankfurt/M. 1971

Irle, M. (1975), Lehrbuch der Sozialpsychologie, Göttingen 1975

Janis, I.L. und Mann, L. (1977), Decision Making. A Psychological Analysis of Conflict, Choice and Commitment, New York-London 1977

Jantsch, E. (1975), Design for Evolution: Self Organizing and Planning in the Life of Human Systems, New York 1975

Jantsch, E. (1979), Die Selbstorganisation des Universums, München-Wien 1979

Jay, A. (1977), Rate Yourself As a Client, in: HBR, Juli-Aug. 1977, S. 84-92

Jones, G.N. (1969), Planned Organizational Change - A Study in Change Dynamics, London 1969

Jones, S., Canouse, W., Kelley, A., Nisbett, O., Valnis, Z. und Weiner, N. (1971), Attribution - Perceiving the Cause of Behavior, New York 1971

Kappler, E. (1979), Aufhebung der Berater-Klienten-Beziehung in der Aktionsforschung, in: Wunderer, R. (Hrsg., 1979), Humane Personal- und Organisationsentwicklung, Berlin 1979, S. 41-62

Katz, D. und Kahn, R.L. (1978), The Social Psychology of Organizations, 2. Aufl., New York-Santa Barbara 1978

Keill, E. (1980), Unternehmensberatung in der BRD, Bochum 1980

Kelley, R.E. (1981), Consulting - The Complete Guide to a Profitable Career, New York 1981

Kempf, T. (1978), Das Konzept der "Organisationsentwicklung" OE - zu der verhaltenswissenschaftlichen Grundlage des geplanten organisatorischen Wandels, in: ZfO, 4, 1978, S. 201-208

Kennedy, A.A. (1979), One "Perspective" on the Consulting Process (or, Does Anyone Know What's Going on but There), in: Exchange, Sommer 1979, S. 18-22

Kennedy, A.A. (1981), Ruminations on Change: The Incredible Value of Human Beings in Getting Things Done, in: Exchange: The Organizational Behavior Teaching Journal, VI, 1, 1981, S. 4-11

Keysselitz, B. (1979), Corporate Identity - Schlagwort oder Notwendigkeit?, in: 17. Würzburger Werbefachgespräch "Kommunikationsstrategie zur Entwicklung der Unternehmensidentität (Corporate Identity)", Würzburg 1979

Kiechel, W. (1981a), Oh Where, Oh Where - Has My Little Dog Gone? Or my Cash Cow? Or My Star?, in: Fortune, 2.11.1981, S. 148-154

Kiechel, W. (1981b), Playing the Global Game, in: Fortune, 16.11.1981, S. 111-126

Kiechel, W. (1981c), The Decline of the Experience Curve, in: Fortune, 5.10.1981, S. 139-146

Kiechel, W. (1981d), Three (or Four, or More) Ways to Win, in: Fortune, 19.10.1981, S. 181-188

Kiechel, W. (1982), Corporate Strategists, in: Fortune, 27.12.1982, S. 34-39

Kiechel, W. (1983), Wanted: Corporate Leaders, in: Fortune, 30.5.1983, S. 135-140

Kienbaum, G. (1980), Organisation der Beratungsbetriebe, in: Grochla, E. (Hrsg., 1980), Handwörterbuch der Organisation, Stuttgart 1980, Sp. 307-315

Kienbaum, G. und Meissner, D. (1979), Zur Problematik des Effizienznachweises von Beratung. Ansätze im Beratungsprozeß, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 1979, S. 109-116

Kieser, A. (1981), Organisationstheoretische Ansätze, München 1981

Kieser, A. und Kubicek, H. (1976), Organisation, Berlin-New York 1976

Kieser, A. und Kubicek, H. (1978), Organisationstheorien, Bd. 1 und 2, Stuttgart-Berlin-Köln-Mainz 1978

Kirsch, W. (1973), Auf dem Weg zu einem neuen Taylorismus?, in: Hansen, H.R. und Wahl, M.P. (Hrsg., 1973), S. 388 ff.

Kirsch, W. (Hrsg., 1976), Entscheidungsverhalten und Handhabung von Problemen, München 1976

Kirsch, W. (1977a), Die Betriebswirtschaftslehre als Führungslehre, München 1977

Kirsch, W. (1977b), Einführung in die Theorie der Entscheidungsprozesse, Bd. 1-3, Wiesbaden 1977

Kirsch, W. (1978a), Die Handhabung von Entscheidungsproblemen, München 1978

Kirsch, W. (1978b), Die Wirtschaft, München 1978

Kirsch, W. (1981), Unternehmenspolitik: Von der Zielforschung zum Strategischen Management, München 1981

Kirsch, W. (1983a), "Unternehmen in sich wandelnden Märkten" - Situationen, Entwicklungen, Maßnahmen -, unveröffentl. Manuskript eines Vortrages, gehalten am 17.3.1983 auf dem RKW-Kongreß "Rationalisieren bei begrenztem Wachstum" in Frankfurt/M.

Kirsch, W. (1983b), Fingerspitzengefühl und Hemdsärmeligkeit bei der Planung im Mittelstand, in: Kirsch und Roventa (Hrsg., 1983), S. 399-421

Kirsch, W. (1984), Wissenschaftliche Unternehmensführung oder Freiheit vor der Wissenschaft?, München 1984

Kirsch, W., Bamberger, I., Gabele, E. und Klein, H.K. (1973), Betriebswirtschaftliche Logistik. Systeme, Entscheidungen, Methoden, Wiesbaden 1973

Kirsch, W., Esser, W.-M. und Gabele, E. (1978), Reorganisation, München 1978

Kirsch, W., Esser, W.-M. und Gabele, E. (1979), Das Management des geplanten Wandels von Organisationen, Stuttgart 1979

Kirsch, W. et al. (1978), Empirische Explorationen zu Reorganisationsprozessen, München 1978

Kirsch, W. und Gabele, E. (1984), Aktionsforschung und Echtzeitwissenschaft, in: Kirsch (1984), S. 773-804

Kirsch, W. und Kutschker, M. (1978), Das Marketing von Investitionsgütern - Theoretische und empirische Perspektiven eines Interaktionsansatzes, Wiesbaden 1978

Kirsch, W., Lutschewitz, H. und Kutschker, M. (1977), Ansätze und Entwicklungstendenzen im Investitionsgütermarketing, München 1977

Kirsch, W. und Roventa, P. (Hrsg., 1983), Bausteine eines Strategischen Managements, Berlin-New York 1983

Kirsch, W., Roventa, P. und Trux, W. (1983), Wider den Haarschneideautomaten - Ein Plädoyer für mehr "Individualität" bei der Strategischen Unternehmensführung, in: Kirsch und Roventa (Hrsg., 1983), Bausteine eines Strategischen Managements, Berlin-New York 1983, S. 17-42

Kirsch, W. und Schneider, J. (1973), Das Role-Set des Projektmanagers beim Marketing von Investitionsgütern, Veröffentlichung aus dem Sonderforschungsbereich 24 der Universität Mannheim, Sozial- und Wirtschaftspsychologische Entscheidungsforschung, Subprojekt Kirsch, Mannheim 1973

Kirsch, W. und Scholl, W. (1981), Demokratisierung - Gefährdung der Handlungsfähigkeit organisatorischer Führungssysteme?, in: Kirsch (1981), S. 206-232

Kirsch, W. und Trux, W. (1981), Perspektiven eines Strategischen Managements, in: Kirsch (1981), S. 290-396

Kirsch, W. und Trux, W. (1983), Strategische Frühaufklärung, in: Kirsch und Roventa (Hrsg., 1983), S. 225-236

Klein, H. (1974), Die Konsultation externer Berater, in: Klein, H. und Knorpp, J. (1974), Entscheidungen unter Außeneinfluß, Tübingen 1974, S. 42 ff.

Klein, H. (1978), Zur Messung des Beratungserfolges, in: ZfO, 1978, S. 105 ff.

Klein, H. und Knorpp, J. (1974), Entscheidungen unter Außeneinfluß, Tübingen 1974

Kliem, O. (1980), Erfolgreiches Management und moderne Hirnforschung, in: ZO, 3, 1980, S. 175-177

Knebel, H. (1980), Voraussetzungen für eine wirksame Unternehmensberatung, in: Personal, 7, 1980, S. 275-281

Kneip, K. (1980), Corporate Identity, in: Marketing Journal, 2, 1980, S. 180

König, R. (Hrsg., 1973), Handbuch der empirischen Sozialforschung, Stuttgart 1973

Kohli, M. (1978), "Offenes" und "geschlossenes" Interview. Neue Argumente zu einer alten Kontroverse, in: Soziale Welt, 1978, S. 1-25

Kolb, D.A. und Frohman, A.L. (1970), An Organization Development Approach to Consulting, in: Sloan Management Review, Herbst 1970, S. 51-65

Koller, H. und Kicherer, H.-P. (Hrsg., 1971), Probleme der Unternehmensführung, München 1971

Kormann, H. (1971), Typen der Unternehmensberatung und ihre Stellung im Entscheidungsprozeß der Unternehmensleitung, in: Kollerer und Kicherer (Hrsg., 1971), S. 248-268

Kotler, P. (1972), A Generic Concept of Marketing, in: Journal of Marketing, April 1972, S. 46 ff.

Kotler, P. (1977), Marketing-Management - Analyse, Planung und Kontrolle, Stuttgart 1977

Kotter, J.P. und Schlesinger, L.A. (1983), Strategien für den Wandel, in: Harvard Manager, 4, 1983, S. 16-23

Krappmann, L. (1982), Soziologische Dimensionen der Identität, Stuttgart 1982

Kratzer, V. (1980), Empirisch-komparative Analyse des Verlaufs von Reorganisationsprozessen, München 1980

Krebs, D. (1980), Unternehmensberatung in der Bundesrepublik Deutschland. Eine statistische Untersuchung unter besonderer Berücksichtigung der Entstehung der Struktur, sowie des Wirtschaftsverständnisses und der Selbsteinschätzung eines betriebswirtschaftlichen Funktionsträgers, Diss. Bochum 1980

Kreikebaum, H. (1982), Die Einführung und Weiterentwicklung strategischer Planungssysteme in deutschen und amerikanischen Industrieunternehmen, in: Lücke und Traunsdorff (Hrsg., 1982), S. 231 ff.

Kreikebaum, H. und Grimm, U. (1977), Strategische Unternehmensplanung - Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, Frankfurt/M. 1977

Kreikebaum, H. und Suffel, W. (1982), Empirische Analyse des Einführungsprozesses strategischer Planungssysteme bei 40 deutschen Industrieunternehmen mit Geschäftsbereichsorganisation, Frankfurt/M. 1982

Krüger, H., Klüver, J. und Haag, F. (1975), Aktionsforschung in der Diskussion, in: Soziale Welt, 1975, S. 1-30

Kubr, M. (1983), Management Consulting, Genf 1983

Kuhn, T.S. (1967), Die Struktur wissenschaftlicher Revolutionen, Frankfurt/M. 1967

Kutschker, M. (1980), Feldtheoretische Perspektiven für den Interaktionsansatz des Investitionsgütermarketing, Habilitationsschrift München 1980

Laager, F. (1980), Erfolgreiche Zusammenarbeit mit Beratern, in: Industrielle Organisation, 49, 5, 1980, S. 269-271

Labsch, N. (1973), Intuition und Unternehmensentscheidungen: Unternehmerische Problemlösungsprozesse im Lichte der neueren Denkpsychologie, in: ZO, 3, 1973, S. 156-163

Lakatos, I. (1974), Falsifikation und die Methodologie wissenschaftlicher Forschungsprogramme, in: Lakatos und Musgrave (Hrsg., 1974), S. 89 ff.

Lakatos, I. und Musgrave, A. (Hrsg., 1974), Kritik und Erkenntnisfortschritt, Braunschweig 1974

Lawrence, P.R. (1966), Changing Organization, New York usw. 1966

Lazarsfeld, P.F. (1944), The Controversy over Detailed Interviews - An Offer for Negotiation, in: The Public Opinion Quarterly, 8, 1944, S. 38-60

Leavitt, H.J. (1965), Applied Organizational Change in Industry: Structural, Technological and Humanistic Approaches, in: March (Hrsg., 1965), S. 1144 ff.

Levy, S.J. und Zaltman, G. (1975), Marketing, Society, and Conflict, Englewood Cliffs/N.J. 1975

Lewin, K. (1947), Frontiers in Group Dynamics, I+II, in: Human Relations, 1. Jg., Nr. 1, 1947, S. 5-41, 1. Jg., Nr. 2, 1947, S. 143-153

Linnenbrügger, W. (1980), Projektmanagement - Schlüssel zum Erfolg, in: ZfO, 1980, S. 33-36

Linton, R. (1936), The Study of Man, New York 1936

Lippitt, R. (1959), Dimensions of the Consultant's Job, in: Journal of Social Issues, 15, 2, 1959, S. 5-12

Lippitt, R., Watson, J. und Westley, B. (1958), The Dynamics of Planned Change, New York 1958

Lorange, P. (1979), Implementation of Strategic Planning, Englewood Cliffs 1979

Lorsch, J.W. und Lawrence, P. (1973), The Diagnosis of Organizational Problems, in: Bennis et al. (Hrsg., 1973), S. 468-478

Lücke, W. und Traumsdorff, V. (Hrsg., 1982), Internationalisierung der Unternehmen als Problem der Betriebswirtschaftslehre, Berlin 1982

Luhmann, N. (1982), Soziologische Aufklärung 2, Opladen 1982

Maidique, M.A. (1983), Point of View: The New Management Thinkers, in: California Management Review, 26, 1, Herbst 1983, S. 151-161

Malik, F. (1982), Magie und Realität der strategischen Planung, in: Management Zeitschrift io, 51, 11, 1982, S. 397-400

Gomez, P. (1976), Evolutionskonzept für unternehmerische Entscheide, in: Management Zeitschrift io,

Management Analysis Center (MAC) (o.J.), Matching Corporate Culture and Business Strategy, in: Concept Paper Series, Management Analysis Center's Corporate Office, Cambridge/Mass. (o.J.)

Mangold, W. (1973), Gruppendiskussion, in: König, R. (Hrsg., 1973), Handbuch der empirischen Sozialforschung, Bd. II, Stuttgart 1973, S. 210-225

Mann, F.C. und Neff, F.W. (1961), Managing Major Change in Organizations - An Undeveloped Area of Administrative and Social Research, Ann Arbor 1961

March, J.G. (Hrsg., 1965), Handbook of Organizations, Chicago 1965

Margulies, W.P. (1982), Verbesserung der Corporate Identity, in: Harvard Manager, III, 1982, S. 97

Margulies, N. und Raia, A.P. (1972), Organizational Development: Values, Process, and Technology, New York usw. 1972

Mauthe, K.D. et al. (1984), Strategische Exploration und Analysen als Basis der Planung strategischer Programme, in: Trux, Müller und Kirsch (1984

Mauthe, K.D. (1983), Strategische Analyse - Darstellung und kritische Würdigung bestehender Ansätze zur Strategischen Unternehmens- und Umweltanalyse, München 1983

Mayntz, R. (1980), Rollentheorie, in: Grochla, E. (Hrsg., 1980), Handwörterbuch der Organisation, Stuttgart 1980, Sp. 2043-2052

Mayntz, R., Holm, K. und Hübner, P. (1978), Einführung in die Methoden der empirischen Soziologie, 5. Aufl., Opladen 1978

Mead, G.H. (1934), Mind, Self and Society, 13. Aufl., Chicago 1965

Meffert, H. (1977), Marketing, Wiesbaden 1977

Meffert, H. und Wehrle, F. (1983), Strategische Unternehmensplanung. Eine Bestandsaufnahme ausgewählter Grundprobleme, in: Harvard Manager, II, 1983, S. 50-60

Meier, W. (1983), Durchsetzen von Strategien - Verhaltensorientiertes Führungskonzept zum Aufbau strategischer Erfolgspositionen, Zürich 1983

Merton, R.K. (1957), The Role-Set: Problems in Sociological Theory, in: The British Journal of Sociology, VIII, 2, Juni 1957, S. 106-120

Merton, R.K. (1968), Social Theory and Social Structure, Glencoe 1968

Meyer, C.W. (1978), Grundlagen der Unternehmensberatung, in: Haberland, Preißler und Meyer (Hrsg., 1978), Handbuch Revision, Controlling, Consulting, 1978

Michael, M. (1973), Produktideen und "Ideenproduktion", Wiesbaden 1973

Miles, M.B. et al. (1973), The Consequence of Survey Feedback: Theory and Evaluation, in: Bennis et al. (Hrsg., 1973), S. 457-468

Miles, R.E. und Snow, C.C. (1978), Organizational Strategy, Structure, and Process, New York usw. 1978

Mintzberg, H. (1976), Planning on the Left Side and Managing on the Right, in: HBR, Juli-Aug. 1976, S. 49-58

Mintzberg, H., Raisinghani, D. und Theoret, A. (1976), The Structure of Unstructured Decision Processes, in: Administrative Science Quarterly, 21, 1976, S. 267 ff.

Moser, H. (1975), Aktionsforschung als kritische Theorie der Sozialwissenschaften, München 1975

Müller, G. (1981), Strategische Frühaufklärung, München 1981

Müller, R. (1981), Funktionen der Organisationsberatung, in: Die Unternehmung, 35, 1, 1981, S. 41-50

Nadel, S.F. (1962), The Theory of Social Structure, London 1962

Nadler, L. (1979), The Organization as a Micro-Culture, in: Bell, C.R. und Nadler, L. (Hrsg., 1979), S. 144-154

Naumann, C. (1982), Strategische Steuerung und integrierte Unternehmensplanung, München 1982

Neff, F.W. (1965), Survey Research: A Tool for Problem Diagnosis and Improvement in Organizations, in: Müller, S.M. und Gouldner, A.W. (Hrsg., 1965), Applied Sociology, New York 1965

Olins, W. (1978), The Corporate Personality, London 1978

Ouchi, W. (1981), Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge, Reading/Mass. 1981

o.V. (1982a), Scharlatane und Firmenretter, in: Impulse, 12, 1982, S. 70-77

o.V. (1982b), Spiel ums Überleben, in: Wirtschaftswoche, Nr. 20, 14.5.1982, S. 46-61

o.V. (1982c), Spezialisten auf dem Sprung, in: Wirtschaftswoche, Nr. 30, 23.7.1982, S. 56-60

o.V. (1983a), Auf Gedeih und Verderb, in: Wirtschaftswoche, Nr. 18, 29.4.1983, S. 76-82

o.V. (1983b), Gemeinsam im Netz, in: Wirtschaftswoche, Nr. 36, 2.9.1983, S. 72-88

Paine, F.T. und Anderson, C.R. (1983), Strategic Management, Chicago usw. 1983

Parsons, T. (1968), The Social System, New York 1968

Pascale, R.T. und Athos, A.G. (1981), The Art of Japanese Management, New York 1981

Peters, T. und Waterman, R. (1982), In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies, New York 1982

Pinkenburg, H.F.W. (1980), Projektmanagement als Führungskonzeption in Prozessen tiefgreifenden organisatorischen Wandels, München 1980

Piper, R. (1972), Aktionsforschung und Systemwissenschaften, in: Haag et al. (Hrsg., 1972), S. 100-116

Pondy, L.R. und Boje, D.M. (1976), Bringing Mind Back, in: Paradiagram Development as a Frontier Problem in Organization Theory, unveröffentl. Manuskript des Department of Business Administration, University of Illinois, Urbana/Ill. 1976

Popper, K. (1973), Logik der Forschung, 5. Aufl., Tübingen 1973

Porter, M.E. (1980), Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, New York 1980

Porter, M.E. (1982), Competitive Strategy in Strategy Consulting, Unterlagen einer Rede zum "Consulting Day 1982", The Management Consulting Club, 4. Dez. 1982

Potthoff, E. (1976), Unternehmensberatungsbetriebe, in: Grochla, E. und Wittmann, W. (Hrsg., 1976), Sp. 4055-4062

Pümpin, C. (1980), Strategische Führung in der Unternehmenspraxis, in: Die Orientierung (Schweizerische Volksbank), Nr. 76, 1980

Pümpin, C. (1982), Management strategischer Erfolgspotentiale, Bern-Stuttgart 1982

Reber, G. (Hrsg., 1980), Macht in Organisationen, Stuttgart 1980

Rechberg, H. (1982), Dem guten Rat müssen gute Taten folgen, in: BddW, 5.8.1982, S.

Reichert, R. et al. (1984), Entwurf und Bewertung von Strategien, in: Trux, Müller und Kirsch (1984), S. 207-311

Reichert, R. (1983), Entwurf und Bewertung von Strategien, München 1983

Reinhard, W. (1983), Die Identität von Organisationen, München 1983

Rieckmann, H. und Sievers, B. (1978), Lernende Organisation - Organisiertes Lernen: Systemveränderung und Lernen in sozialen Organisationen, in: Bartölke, K. et al. (Hrsg., 1978), Arbeitsqualität in Organisationen, Wiesbaden 1978, S. 259-276

Roeber, R.J.C. (1973), The Organization in a Changing Environment, Reading/Mass. 1973

Roos, L.L. jr. (1978), Institutional Change, Career Mobility and Job Satisfaction, in: Administrative Science Quarterly, 23, Juni 1978, S. 318-330

Rose, A.M. (Hrsg., 1962), Human Behavior and Social Processes, Boston 1962

Rosenstiel, L.v. (1980), Grundlagen der Organisationspsychologie, Stuttgart 1980

Rosove, P.E. (1967), Developing Computer-Based Information Systems, New York usw. 1967

Roventa, P. (1979), Portfolio-Analyse und Strategisches Management, München 1979

Rumelt, R.P. (1974), Strategy, Structure and Economic Performance, Boston 1974

Sader, M. (1976), Psychologie der Gruppe, München 1976

Salancik, G.R. (1979), Field Stimulations for Organizational Behavior Research, in: Administrative Science Quarterly, 24, Dez. 1979, S. 638-649

Sarbin, T.R. (1968), Role, Psychological Aspects, in: International Encyclopedia of the Social Sciences, New York-London, 13, 1968, S. 546-552

Saynisch, M. et al. (Hrsg., 1979), Projektmanagement, München-Wien 1979

Seashore, S.E. und Bowers, D.G. (1963), Changing the Structure and Functions of an Organization, Ann Arbor 1963

Seelbach, J. (1979), Corporate Identity: Geheimcode der Unternehmensstrategie?, in: Schimmelpfeng Review, 24, Frankfurt/M. 1979, S. 15-16

Segler, T. (1981), Situative Organisationstheorie - Zur Fortentwicklung von Konzeption und Methode, in: Kieser (1981), S. 227-272

Sievers, B. (Hrsg., 1977), Organisationsentwicklung als Problem, Stuttgart 1977

Sievers, B. (1978), Organisationsentwicklung als Aktionsforschung, in: Zeitschrift für Organisation ZO, 4, 1978, S. 209-218

Skinner, W. (1969), Manufacturing - Missing Link in Corporate Strategy, in: HBR, Mai-Juni 1969, S. 136

Spinner, H.F.(1974), Pluralismus als Erkenntnismodell, Frankfurt/M. 1974

Spinner, H.F.(1982), Ist der kritische Rationalismus am Ende?, Weinheim-Basel 1982

Szyperski, N. und Klaile, B. (1982), Dimensionen der Unternehmensberatung, Hilfen zur Strukturierung und Einordnung von Beratungsleistungen, Köln 1982, Kurzfassung DBW-Depot 4, 11, 1982

Scharen, F. (1977), Der Unternehmerberater - heute nötiger denn je!, in: Management Zeitschrift io, 46, 3, 1977, S. 99-103

Schein, E.H. (1969), Process Consultation: Its Role in Organization Development, Reading/Mass. 1969

Schein, E.H. und Bennis, W.G. (1965), Personal and Organizational Change Through Group Methods, New York-London-Sydney 1965

Schendel, D.E. und Hofer, C.W. (Hrsg., 1979), Strategic Management, Boston 1979

Schenk, H. (1983), Mit der Führungsmannschaft in Strategieklausur, in: Blick durch die Wirtschaft (BddW), Nr. 170, 5.9.1983, S. 3

Scheuch, E.K. und Kutsch, T. (1975), Grundbegriffe der Soziologie, Bd. 1: Grundlegung und elementare Phänomene, Stuttgart 1975

Schlicksupp, H. (1977), Kreative Ideenfindung in der Unternehmung. Methoden und Modelle, Berlin-New York 1977

Schneider, J. (1973), Projektmanagement beim Marketing von Investitionsgütern - Makro- und Mikroanalyse einer Führungsposition auf der Basis der Rollentheorie, Mannheim 1973

Schönfeld, H.M. (1967), Die Führungsausbildung im betrieblichen Funktionsgefüge, Wiesbaden 1967

Scholl, W. (1981), Gesellschaftliche Arbeitsteilung und das Problem der Bedürfnisbefriedigung - Elemente eines interdisziplinären sozio-ökonomischen Bezugsrahmens -, unveröffentl. Manuskript, Universität München, München 1981

Steiner, G.A. (1979), Strategic Planning, New York 1979

Steiner, G.A. und Miner, J.B. (1977), Management Policy and Strategy, New York-London 1977

Stern, L.W. (Hrsg., 1969), Distribution Channels: Behavioral Dimensions, Boston 1969

Stiefel, R.T. und Flöther, E. (1976), Die Praxis der betrieblichen Weiterbildungsveranstaltungen, Köln 1976

Stonich, P.J. (1982), Implementing Strategy. Making Strategy Happen, Cambridge/Mass. 1982

Tilles, S. (1961), Understanding the Consultants Role, in: HBR, 39, 6, Nov.-Dez. 1961, S. 87-99

Tilman, W.S. und Carver, C.S. (1980), 'Actors' and 'Observers'. Attribution for Success and Failure, in: Journal of Experimental and Social Psychology, Jan. 1980, S. 18-33

Trebesch, K. (1980), Organisationsentwicklung in Europa, Bd. 1 und 2, Bern-Stuttgart 1980

Trebesch, K. (1982), 50 Definitionen der Organisationsentwicklung, in: Organisationsentwicklung, 2, 1982, S. 37-62

Trux, W. und Kirsch, W. (1979), Strategisches Management oder Die Möglichkeit einer "wissenschaftlichen" Unternehmensführung, in: Die Betriebswirtschaft, 39, 2, 1979, S. 215-235

Trux, W., Müller, G. und Kirsch, W. (1984a), Das Management Strategischer Programme, 1. Halbband, München 1984

Trux, W., Müller, G. und Kirsch, W. (1984b), Das Management Strategischer Programme, 2. Halbband, München 1984

Turner, A.N. (1982), Consulting is More Than Giving Advice, in: HBR, Sept.-Okt. 1982, S. 120-129

Turner, R.H. (1962), Role-Taking: Process vs. Conformity, in: Rose, A.M. (1962), Human Behavior and Social Process, Boston 1962, S. 20-40

Turner, R.H. (1968), Role, Sociological Aspects, in: International Encyclopedia of the Social Sciences, New York-London, 13, 1968, S. 552-557

Uttal, B. (1983), The Corporate Culture Vultures, in: Fortune, 17.10.1983, S. 66-72

Vansina, L.S. (1971), Die Psychologie der Beratung, in: Gruppendynamik, 1971, S. 12-21

Vester, F. (1984), Neuland des Denkens, München 1984

Vogel, K.-H. (1979), Unternehmensberatungsorganisation - im Wirkungsfeld der Organisationsprojekte, Frankfurt/M. 1979

Wächter, H. (1983), Organisationsentwicklung - Notwendig, aber paradox -, in: ZfO, 2, 1983, S. 61-66

Walton, R.E. (1969), Interpersonal Peacemaking: Confrontations and Third Party Consultation, Reading/Mass. 1969

Waterman, R.H.jr., Peters, T.J. und Phillip, J.R. (1980), Structure is Not Organization, in: The McKinsey Quarterly, Sommer 1980, S. 2-20

Watson, G. (1973), Resistance to Change, in: Bennis et al. (Hrsg., 1973), S. 488-498

Watson, T. (1963), A Business and Its Beliefs: The Ideas That Helped Build IBM, New York 1963

Webb, E.J., Campbell, D.T., Schwartz, R.D. und Sechrest, L. (1966), Unobstrusive Measures: Nonreactive Research in the Social Sciences, Chicago 1966

Weber, M. (1956), Wirtschaft und Gesellschaft, 4. Aufl., Tübingen 1956

Westcott, M.R. (1968), Toward a Contemporary Psychology of Intuition. A Historical, Theoretical and Empirical Inquiry, New York-Chicago-San Francisco-Dallas-Montreal-Toronto-London 1968

Whyte, F.W. (1976), Research Methods for the Study of Conflict and Cooperation, in: The American Sociologist, 11, Nov. 1976, S. 208-216

Wilson, T.P. (1981), Theorien der Interaktion und Modelle soziologischer Erklärung, in: Arbeitsgruppe Bielefelder Soziologen (Hrsg., 1981), S. 54-79

Wiswede, G. (1977), Rollentheorie, Stuttgart-Berlin-Köln-Mainz 1977

Witte, E. (1973), Organisation für Innovationsentscheidungen, Göttingen 1973

Wittgenstein, L. (1960), Philosophische Untersuchungen, in: Schriften, Bd. 1, Frankfurt/M. 1960

Witzel, A. (1982), Verfahren der qualitativen Sozialforschung, Frankfurt/M.-New York 1982

Wohlgemuth, A.C. (1982), Das Beratungskonzept der Organisationsentwicklung, Zürich 1982

Wortman, M.S.jr. und Roberts, G.B. (1982), Innovative Qualitative Methods, Techniques, and Design in Strategic Management Research, Arbeitspapier, vorgestellt während der Strategic Management Conference, Montreal, 7.10.1982

Wübbenhorst, K.L. und Staudt, K.-U. (1982), Organisationsentwicklung - Grundlagen, Ansätze, Kritik, in: Die Unternehmung, 4, 1982, S. 279-298

Wunderer, R. (Hrsg., 1979), Humane Personal- und Organisationsentwicklung, Berlin 1979

Zenger, J.H. (1967), The Effect of a Team Human Relations Training Laboratory on the Productivity and Perceptions of a Selling Group, Ann Arbor 1967

Zimmermann, K. (1970), Die Projektgruppe als Organisationsform komplexer Aufgaben, in: Zeitschrift für Organisation, 39, 1970, S. 45-51

Ehrenwörtliche Erklärung

Ich erkläre hiermit ehrenwörtlich, daß ich die vorliegende Arbeit selbständig angefertigt habe; die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken sind als solche kenntlich gemacht.

Die Arbeit wurde bisher keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht.

München, den 27. Februar 1984

P. Fleischmann